# النَّقد أولًا

## نحو سياسة نقدية تضمن بقاء ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة

دكتور
سعد جبر



# الإهداء

**لكل شركائي**

**الذين فشلوا في مشاريعهم بسبب إشكالية ومعضلة التدفقات النقدية**

**إليكم هذا الكتاب مع الشكر والتقدير**

**المؤلف**

# هذا الكتاب

ليس كل مشروع يسقط بسبب ضعف المبيعات، بل كثيرًا ما ينهار بسبب سوء إدارة النقد. هنا لا تخاطب محاسبًا، بل تتعلم لغة بسيطة تفهم بها لماذا تتعب في نهاية كل شهر، وأين يختفي مالك، وكيف تخرج من اختناق نقدي خلال 30 يومًا. من البيع الآجل وثقافة التأخير، إلى تحديات التمويل في عالمنا العربي، يمنحك هذا الكتاب أدوات عملية ونماذج جاهزة لتحول مشروعك من حالة "مطاردة الفواتير" إلى إدارة نقدية تضمن البقاء ثم النمو.

**النقد أولًا... وكل شيء يأتي بعده.**

# النَّقد أولًا

## نحو سياسة نقدية تضمن بقاء ونمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة

..........................

## المقدمة

في عالم الأعمال، يظن كثير من أصحاب المشاريع أن الخطر الأكبر يتمثل في ضعف المبيعات، أو اشتداد المنافسة، أو ارتفاع التكاليف. غير أن التجربة العملية، ودروس السوق المتكررة، تكشف أن كثيرًا من المشاريع لا تسقط بسبب هذه العوامل وحدها، بل بسبب سبب أكثر هدوءًا وأشد أثرًا: سوء إدارة النقد.

كم من مشروع يملك منتجًا جيدًا، وطلبًا حاضرًا، وسمعة مقبولة، ومع ذلك يتعثر في دفع الرواتب، أو يتأخر في سداد الموردين، أو يجد نفسه عاجزًا عن اقتناص فرصة توسع كان ينتظرها منذ سنوات. وكم من مؤسسة تبدو ناجحة من الخارج، لكنها في الداخل تعيش ضغطًا يوميًا بسبب نقص السيولة واضطراب التدفقات النقدية. هنا ندرك أن الأرباح شيء، والنقد المتاح شيء آخر، وأن النجاح الظاهر لا يعني دائمًا السلامة المالية.

إن النقد ليس مجرد أرقام في الحسابات البنكية، ولا بندًا محاسبيًا يراجع في نهاية الشهر، بل هو الدم الذي يجري في عروق المشروع. به تُدفع الالتزامات، وتُشترى المواد، وتُحفظ الثقة، وتُدار الأزمات، وتُصنع الفرص. فإذا اختل تدفقه، اضطربت حركة المشروع كلها، مهما بدت مؤشرات الأداء الأخرى مطمئنة.

ومن هنا جاء هذا الكتاب. فقد لاحظت، عبر متابعة تجارب كثيرة لمشاريع صغيرة ومتوسطة، أن المشكلة ليست دائمًا في ضعف الفكرة، ولا في قلة الجهد، ولا في رداءة المنتج، بل كثيرًا ما تكون في غياب سياسة نقدية واضحة، وفي إدارة يومية تعتمد ردّ الفعل بدل التخطيط، والانشغال بالمبيعات بدل الانتباه لحركة المال نفسها.

# النَّقد أولًا

هذا الكتاب لا يخاطب المحاسبين وحدهم، ولا يكتب بلغة مالية معقدة، بل يتوجه إلى صاحب المشروع، والمدير التنفيذي، والشريك، وكل من يتحمل مسؤولية قرار قد يؤثر في بقاء المؤسسة أو نموها. لذلك ستجد في صفحاته لغة عملية واضحة، تجمع بين الفهم المالي والرؤية الإدارية، وتحوّل المفاهيم المعقدة إلى أدوات قابلة للتطبيق.

سنبدأ معًا من الأساسيات: ما التدفقات النقدية؟ ولماذا تفشل مشاريع رابحة؟ ثم ننتقل إلى التشخيص العملي لمواضع الخلل، وبعدها إلى خطط الإنقاذ السريع، وبناء الأنظمة التي تمنع تكرار الأزمة، ثم استخدام النقد أداةً للنمو لا مجرد وسيلة للبقاء. كما سنعرض نماذج عملية، وأسئلة مراجعة، ومؤشرات إنذار مبكر تساعدك على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

ليس المطلوب من صاحب المشروع أن يكون خبيرًا ماليًا محترفًا، ولكن المطلوب أن يمتلك وعيًا نقديًا يمنعه من الوقوع في أخطاء مكلفة. فكم من قرار توسع اتُّخذ في الوقت الخطأ، وكم من خصم بيعي أُعطي بلا حساب، وكم من عميل كبير استنزف الشركة بتأخره، وكم من مخزون راكد جمّد أموالًا كان يمكن أن تصنع نموًا حقيقيًا.

لقد أصبح واضحًا اليوم أن السوق يكافئ من يحسن إدارة النقد بقدر ما يكافئ من يحسن البيع. بل قد ينجو المشروع متوسط الأرباح إذا كان منضبطًا ماليًا، بينما ينهار مشروع مرتفع المبيعات إذا أهمل سيولته.

لذلك كان عنوان هذا الكتاب: النقد أولًا. ليس تقليلًا من أهمية التسويق، أو الجودة، أو النمو، بل لأن كل ذلك يحتاج إلى أرضية مالية مستقرة. والنقد حين يُدار بحكمة، لا يحفظ المشروع فقط، بل يمنحه حرية القرار، وقدرة التفاوض، وسرعة الحركة، وثقة المستقبل.

إذا كنت تدير مشروعًا قائمًا، أو تستعد لإطلاق مشروع جديد، أو تبحث عن طريقة أكثر أمانًا للنمو، فهذه الصفحات كُتبت لك. والغاية منها أن تنتقل من إدارة منشغلة بإطفاء الحرائق، إلى إدارة تصنع الاستقرار، ومن مشروع يلاحق الالتزامات، إلى مشروع يقود الفرص.



# فهرست المحتويات

---

# الباب الأول

# لماذا يموت المشروع قبل أن يخسر؟

## تمهيد الباب

حين يُذكر فشل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يتجه الذهن مباشرة إلى ضعف المنتج، أو قلة المبيعات، أو سوء التسويق، أو شدة المنافسة. وهذه أسباب قد تكون حقيقية في بعض الحالات، لكنها ليست الصورة الكاملة. فكم من مشروع يبيع جيدًا، ويملك عملاء دائمين، ويحقق أرباحًا محاسبية، ثم يتعثر فجأة، أو يتوقف بصمت، أو يدخل في دوامة ديون لا تنتهي.

السبب الذي يغيب عن كثير من أصحاب المشاريع هو أن المشروع قد يموت **قبل أن يخسر**. أي أنه قد يتوقف بسبب عجزه عن الوفاء بالتزاماته النقدية، رغم أن نشاطه التجاري في ظاهره ما يزال قائمًا. هنا يصبح السؤال الأهم ليس: كم نبيع؟ بل: كم نملك من نقد؟ ومتى يدخل؟ ومتى يخرج؟

هذا الباب يهدف إلى إعادة تشكيل طريقة التفكير. فالمؤسسة لا تعيش بالمبيعات وحدها، بل تعيش بقدرتها على تحويل نشاطها إلى نقد متاح في الوقت المناسب.

---

## الفصل الأول: الوهم الكبير... المبيعات ليست أموالًا

يحتفل بعض أصحاب المشاريع بارتفاع المبيعات الشهرية، ويعتبرون ذلك دليلًا قاطعًا على النجاح. ترتفع الفواتير، تزيد الطلبات، تتحرك البضائع، وتكثر الاتصالات. لكن خلف هذا النشاط قد تختبئ مشكلة خطيرة: المبيعات المسجلة ليست بالضرورة أموالًا دخلت الحساب البنكي.

فإذا كانت أغلب المبيعات آجلة، أو مرتبطة بتحصيلات متأخرة، أو مشروطة بدورات دفع طويلة، فإن المؤسسة قد تبدو مزدهرة على الورق، بينما تعاني نقديًا في الواقع.

توضح مؤسسة **Harvard Business Review** في مقال كلاسيكي بعنوان *When Is There Cash in Cash Flow?* أن الإدارة كثيرًا ما تخلط بين الربح المحاسبي والنقد الحقيقي، وأن المؤسسة قد تسجل نتائج جيدة دون توفر نقد كافٍ لتغطية الالتزامات التشغيلية.

https://hbr.org/1987/03/when-is-there-cash-in-cash-flow

## كيف يقع الوهم؟

يقع الوهم حين ينظر المدير إلى رقم المبيعات وحده، دون النظر إلى:

- نسبة البيع الآجل إلى النقدي .
- متوسط مدة التحصيل .
- المرتجعات والخصومات .
- تكلفة تنفيذ المبيعات .
- توقيت دخول الأموال مقارنة بتوقيت خروجها .

فقد تبيع الشركة بمئة ألف، لكنها لن تحصلها إلا بعد تسعين يومًا، بينما رواتب الموظفين والموردين تستحق خلال ثلاثين يومًا. هنا تبدأ الأزمة.

### مثال واقعي مبسط

شركة توزيع مواد غذائية باعت خلال شهر واحد كمية كبيرة لمتاجر تجزئة على الحساب. سجّلت أفضل مبيعات في تاريخها. لكن بعد أسابيع، لم تتمكن من شراء مخزون جديد لأن العملاء لم يسددوا بعد. النتيجة: توقف التوريد رغم ارتفاع الطلب.

الدرس هنا واضح :**المبيعات دون تحصيل منضبط قد تكون عبئًا لا إنجازًا.**

**ما الذي ينبغي متابعته بدلًا من المبيعات فقط؟**

ينبغي أن يسأل صاحب المشروع أسبوعيًا:

- كم دخل نقدًا هذا الأسبوع؟
- كم سيُحصّل خلال الأسبوع القادم؟
- ما نسبة الفواتير المتأخرة؟
- ما المبيعات التي استنزفت النقد بدل أن تدعمه؟

حينها ينتقل التفكير من الانبهار بالنشاط إلى فهم الحقيقة المالية.

## الفصل الثاني: كيف ينهار مشروع مزدحم بالعملاء؟

من أكثر المشاهد تضليلًا في عالم الأعمال أن ترى متجرًا مزدحمًا، أو شركة كثيرة الطلبات، ثم تسمع بعد أشهر أنها أغلقت أو دخلت في تعثر شديد. كيف يحدث ذلك؟

الجواب: كثرة العملاء لا تعني السلامة المالية. أحيانًا يكون الزحام نفسه سببًا في الانهيار إذا لم تصاحبه إدارة نقدية وتشغيلية منضبطة.

### المسارات الخمسة للانهيار رغم كثرة العملاء

**أولًا: النمو أسرع من التمويل**

كل عميل جديد قد يحتاج:

- مخزونًا إضافيًا
- موظفين أكثر
- نقلًا وتوزيعًا
- خدمة عملاء
- تمويلًا للدورة التشغيلية

إذا نما الطلب بسرعة دون رأس مال عامل كافٍ، يتحول النجاح إلى ضغط خانق.

يشير تقرير **International Finance Corporation (IFC)** حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن فجوة التمويل التشغيلي تعد من أبرز أسباب تعثر الشركات النامية.
https://www.ifc.org/en/insights-reports/2017/msme-finance-gap

**ثانيًا: العملاء كثيرون لكنهم بطيئو السداد**

وجود خمسين عميلًا لا يفيد إذا كان أغلبهم يدفع متأخرًا. عندها تتحول المؤسسة إلى ممول مجاني للسوق.

**ثالثًا: الهوامش ضعيفة**

قد تكون المبيعات مرتفعة، لكن الربح في كل عملية محدود جدًا، خصوصًا إذا كانت الأسعار منخفضة أو التكاليف مرتفعة.

**رابعًا: الفوضى التشغيلية**

الزحام غير المنظم يؤدي إلى:

- أخطاء في التسليم
- مرتجعات
- شكاوى
- خسارة وقت
- زيادة مصاريف غير محسوبة

**خامسًا: غياب الأرقام اليومية**

بعض المشاريع تكبر أسرع من نظامها الإداري. فيستمر صاحبها بالحدس بدل التقارير.

**الخلاصة**

ليس السؤال: كم عميلًا لديك؟ بل:

- كم عميلًا يربحك فعلًا؟
- كم عميلًا يدفع في موعده؟
- كم عميلًا يستنزف وقتك ونقدك؟

العميل الجيد ليس من يشتري فقط، بل من يشتري بربحية وانضباط.

---

## الفصل الثالث: الفرق الحاسم بين الربح والنقد والسيولة

هذا الفصل من أهم فصول الكتاب، لأن كثيرًا من القرارات الخاطئة تنشأ من الخلط بين ثلاثة مفاهيم مختلفة:

**الربح / النقد / السيولة**

### أولًا: الربح

الربح هو ما يتبقى بعد خصم التكاليف والمصاريف من الإيرادات وفقًا للمعايير المحاسبية.

قد تبيع اليوم وتسجل إيرادًا، حتى لو لم تستلم المال بعد، بحسب أسس الاستحقاق المحاسبي.

### ثانيًا: النقد

النقد هو المال الفعلي المتاح الآن:

- في الصندوق / في الحساب البنكي / القابل للاستخدام الفوري

### ثالثًا: السيولة

السيولة هي قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل في وقتها، سواء من النقد المتاح أو الأصول القابلة للتحويل بسرعة إلى نقد.

وفق دليل **U.S. Small Business Administration** فإن إدارة السيولة من أساسيات بقاء المنشآت الصغيرة، لأن الربحية لا تضمن القدرة على سداد الالتزامات اليومية.

https://www.sba.gov/

### مثال يوضح الفرق

شركة لديها:

أرباح سنوية جيدة ومخزون كبير وذمم مدينة مرتفعة ونقد قليل في البنك

هذه الشركة **مربحة** لكنها قد تكون **ضعيفة السيولة**.

**لماذا هذا الفرق خطير؟**

لأن صاحب المشروع قد يقرر: فتح فرع جديد / شراء سيارة / توظيف موظفين / توزيع أرباح / اعتمادًا على الربح، بينما النقد لا يسمح بذلك.

### القاعدة الذهبية

الربح مهم للاستدامة الطويلة، لكن النقد مهم للبقاء اليومي.

---

## الفصل الرابع: علامات الاختناق المالي المبكر

الأزمات المالية نادرًا ما تأتي فجأة. غالبًا تسبقها إشارات واضحة، لكن كثيرًا من الإدارات تتجاهلها حتى تتفاقم.

**العلامة الأولى: التأخير المتكرر في دفع الموردين**

حين تبدأ الشركة في طلب تمديد مستمر لمواعيد السداد، فهذه إشارة ضغط نقدي.

**العلامة الثانية: الاعتماد على دفعات العملاء الجديدة لتغطية التزامات قديمة**

إذا أصبحت دفعة اليوم تُستخدم لسداد فاتورة الأمس، فالمشروع دخل منطقة خطر.

**العلامة الثالثة: استنزاف السحب البنكي أو التسهيلات بالكامل**

الاعتماد الدائم على الحد الأقصى للتسهيلات مؤشر هشاشة.

**العلامة الرابعة: نمو المبيعات مع تراجع الرصيد النقدي**

وهذه من أخطر الإشارات، لأنها توهم الإدارة بأن الأمور ممتازة.

**العلامة الخامسة: زيادة المخزون دون حركة مناسبة**

المخزون الراكد أموال مجمدة.

وفق تقرير **OECD Financing SMEs and Entrepreneurs**، فإن ضعف إدارة رأس المال العامل والتحصيل والمخزون من العوامل المتكررة في هشاشة المؤسسات الصغيرة.

https://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs.htm

**العلامة السادسة: القلق الإداري اليومي**

حين يتحول وقت الإدارة إلى مطاردة التحصيل، وتأجيل الدفعات، وإطفاء الحرائق، فهذا يعني أن النظام النقدي مختل.

---

### خلاصة الباب الأول

إذا خرجت من هذا الباب بفكرة واحدة، فلتكن هذه الفكرة:

**المشروع لا يعيش بالمبيعات وحدها، بل بالنقد المنظم.**

قد تكون مشغولًا، مشهورًا، ومزدحمًا بالعملاء، ومع ذلك هشًا ماليًا. وقد تكون أقل ضجيجًا، لكنك أكثر استقرارًا لأن تدفقاتك النقدية منضبطة.

في الأبواب القادمة سننتقل من الوعي بالمشكلة إلى أدوات التشخيص والعلاج وبناء النظام النقدي الذي يحفظ البقاء ويصنع النمو.

# الباب الثاني

# افهم النقد كما يفهمه الكبار

**هدف الباب :**تبسيط المفاهيم المالية بلغة رجال الأعمال لا لغة المحاسبين.

## الفصل الخامس: ما التدفق النقدي فعلًا؟

قبل أن تتعلم إدارة النقد، عليك أن تعرف ما هو بالضبط. ولأن الكتب المالية جعلت هذا المصطلح يبدو معقدًا، سأشرحه لك ببساطة شديدة.

**التدفق النقدي** هو ببساطة: حركة دخول المال إلى حسابك وخروجه منه.

- **داخل :(Inflow)** فلوس دخلت من عملاء، قروض، مستثمرين، أو بيع أصول.
- **خارج :(Outflow)** فلوس خرجت لرواتب، موردين، إيجار، ضرائب، أو سداد ديون.

الفرق بين الداخل والخارج خلال فترة زمنية محددة (أسبوع، شهر، ربع سنة) هو صافي التدفق النقدي.

**لكن المشكلة الكبرى** أن معظم أصحاب المشاريع يخلطون بين ثلاثة أشياء:

| المصطلح | معناه باختصار | الخطر عند الخلط |
|---|---|---|
| **الربح** | المبيعات ناقص المصروفات (حسب المحاسبة) | قد يكون ربحًا ورقيًا لكن الخزينة فارغة |
| **السيولة** | الرصيد المتوفر لديك الآن لدفع فاتورة اليوم | تركز عليها لحظيًا دون تخطيط |
| **التدفق النقدي** | حركة المال خلال فترة (دخول وخروج متوقع) | هذا هو ما يبقيك حيًا على المدى القصير والمتوسط |

### مثال واقعي يوضح الفرق:

مشروعك باع اليوم بـ 50 ألف دينار (ربح ظاهر 20 ألفًا بعد التكاليف). لكن العميل سيدفع بعد 60 يومًا. في نفس الوقت، عندك إيجار 5 آلاف مستحق بعد أسبوع، ورواتب 15 ألفًا بعد 10 أيام، ومورد يريد 20 ألفًا نقدًا اليوم.

أنت **رابح** في دفاترك، لكن **تدفقك النقدي** الداخل صفر (لأن الفلوس لم تأت بعد)، والمطلوب خارج 40 ألفًا. والنتيجة؟ مشروعك معسر مؤقتًا رغم أنه رابح.

### تعريف عملي للتدفق النقدي من أجل البقاء:

التدفق النقدي هو توقيت دخول النقود إلى حسابك مقابل توقيت خروجها. فإذا أخطأت في التوقيت، أفلست ولو كنت أغنى أغنياء الأرض.

لذلك قالوا قديمًا: "المبيعات تعطيك فخرًا، ولكن النقد هو ما يدفع الفواتير".

---

## الفصل السادس: دورة النقد من الشراء إلى التحصيل

لن أستخدم المصطلحات المحاسبية المعقدة مثل "دورة تحويل النقد" و"متوسط فترة التحصيل". سأحكي لك قصة كل مشروع صغير.

### قصة دورة النقد في 4 محطات:

1. **تضخ مالًا** –تشتري مواد خام أو بضاعة (تخرج نقود من جيبك).
2. **تحول** –تصنع أو تعيد تجميع أو تضيف خدمة (قد تخرج نقود أخرى للعمال أو الكهرباء).
3. **تبيع** –تقدم المنتج للعميل (هنا لا يدخل مال بعد، فقط وعد بالدفع أو مدفوعات جزئية).
4. **تتحصل** –العميل يدفع أخيرًا (تعود النقود إلى جيبك).

**المشكلة** :بين الخطوة 1 والخطوة 4، يمر وقت. أحيانًا 30 يومًا، أحيانًا 90 يومًا، وأحيانًا لا ينتهي أبدًا إذا تعثر العميل.

**طول هذه الدورة هو مقياس خطورتك** .كلما طالت المدة بين دفعك للمورد واستلامك من العميل، زاد احتياجك للنقد المجمد، وزاد احتمال اختناقك.

**مثال تطبيقي لحساب دورتك (بأرقام بسيطة):**

- تشتري بضاعة اليوم (تخرج 1000 دينار)
- تبيعها بعد أسبوع (يكتب الفاتورة عميل ب 1500 دينار)
- العميل يدفع بعد 45 يومًا (تدخل 1500 دينار)

## النَّقد أولًا

إذن أنت دفعت 1000 دينار، واستعدت 1500 دينار بعد **52يومًا** (7 أيام تخزين + 45 يوم تحصيل). خلال هذه الـ 52 يومًا، لا تملك هذه الـ 1000 دينار لاستخدامها في شيء آخر. هذا هو معنى تجميد رأس المال.

**كيف تقصر دورة النقد؟** ثلاثة مفاتيح فقط:

- تبيع نقدًا أو بأجل قصير جدًا (تخفض أيام التحصيل)
- تشتري بأجل أطول من الموردين (تؤجل الخروج)
- تخفض المخزون (تسرع التحويل من شراء إلى بيع)

---

## الفصل السابع: رأس المال العامل... الوقود المخفي

رأس المال العامل هو مصطلح يخيف كثيرين، لكنه في الحقيقة مفهوم بسيط جدًا.

**رأس المال العامل = ما تملكه من أصول سائلة (نقد + مخزون + مستحقات عملاء) – ما عليك من التزامات قصيرة الأجل (دائنون موردون + رواتب مستحقة + قروض قصيرة).**

بلغة صاحب المشروع :**هو الفرق بين ما يمكنك تحويله إلى نقود بسرعة وما يجب عليك دفعه قريبًا.**

إذا كان الفرق موجبًا، فأنت لديك وسادة أمان. إذا كان سالبًا، فأنت تمشي على حبل رفيع.

**ولكن دعني أخبرك بالسر الحقيقي :**رأس المال العامل ليس رقمًا محاسبيًا جامدًا، بل هو وقود مشروعك. بدون وقود، حتى أقوى محرك لا يدور.

**مثال من الواقع:**

مشروعان، كلاهما يبيع نفس المنتج بنفس السعر.

- **المشروع الأول :**يشتري نقدًا (يخرج 50 ألفًا فورًا)، يبيع نقدًا (يدخل 70 ألفًا فورًا). يحتاج رأس مال عامل = 50 ألفًا فقط ليدير دورة واحدة.
- **المشروع الثاني :**يشتري بأجل 30 يومًا (لا يخرج مالًا الآن)، يبيع بأجل 60 يومًا (يدخل مالًا بعد 60 يومًا). يحتاج رأس مال عامل أقل في البداية، لكنه يتحمل مخاطرة أكبر إذا تأخر العميل.

**القاعدة الذهبية :**لا تحكم على قوة مشروعك بحجم أرباحه، بل بحجم رأس ماله العامل الحر. فالمشروع الذي يمتلك 100 ألف دينار رأس مال عامل حر يستطيع:

- مواجهة أزمة انخفاض مبيعات لمدة 3 أشهر.
- التفاوض مع الموردين بثقة (لأنه ليس مضطرًا للشراء نقدًا).
- اقتناص فرصة شراء بضاعة بسعر مخفض.
- دفع الرواتب في الوقت المحدد حتى لو تأخر أكبر عميل.

أما المشروع الذي رأس ماله العامل قريب من الصفر، فهو مثل سيارة تسير بآخر قطرة بنزين – أي مطب صغير يوقفها.

---

## الفصل الثامن: لماذا يتعب المشروع في نهاية كل شهر؟

هذا الفصل هو أكثر فصل ستفهم به ألمك اليومي كصاحب مشروع. إذا كنت تشعر دائمًا أن آخر أسبوع في الشهر هو أتعس أسبوع، فاقرأ بعناية.

**ظاهرة التعب الشهري :**في الأيام 20-25 الأولى من الشهر، تسير الأمور بشكل مقبول. ثم تأتي الأيام الخمسة الأخيرة، فجأة تجد نفسك:

- لا تستطيع دفع الرواتب كاملة.
- تطلب من مورد أن ينتظر أسبوعًا إضافيًا.
- ترفض فرصة شراء بضاعة رابحة لأن حسابك شبه فارغ.
- تقترض من حسابك الشخصي أو من قريب.

### لماذا يحدث هذا؟

هناك ثلاثة أسباب رئيسية، كلها متعلقة بسوء توقيت التدفقات وليس بعدم الربحية:

**السبب الأول: توقيت دخول النقود ضد توقيت خروجها**

أنت تتلقى دفعات من العملاء في تواريخ متفرقة (ربما 5، 15، 25 من الشهر). لكن التزاماتك الكبيرة (رواتب، إيجار، قرض) غالبًا ما تكون في بداية أو نهاية الشهر. ببساطة، هناك عدم تطابق زمني.

**الحل :**لا تنتظر حتى نهاية الشهر لترى ما تبقى. بدلًا من ذلك، وزع مدفوعاتك إن أمكن (تفاوض مع الموردين على تواريخ مختلفة) أو احتفظ برصيد احتياطي صغير مغلق لا تمسه إلا للطوارئ الحقيقية.

**السبب الثاني: الموسمية الزائفة**

كثير من المشاريع الصغيرة لديها "أسبوع ميت" في نهاية الشهر لأن العملاء أنفسهم يكونون ضاغطين ماليًا. فعندما يضيق الحال على الناس، يتأخرون في الدفع. فتجد نفسك في دائرة: نهاية الشهر بالنسبة لك هي نهاية شهر لعملائك أيضًا، فيتأخرون، فتتأخر أنت.

**الحل :**تنويع قاعدة العملاء بحيث لا يعتمد أكثر من 20% من إيراداتك على فئة واحدة تدفع في توقيت واحد. أيضًا، تقديم حوافز بسيطة للدفع قبل 25 من كل شهر.

**السبب الثالث: تجميد النقد في المخزون والمستحقات دون وعي**

غالبًا ما نشتري في منتصف الشهر كمية أكبر من اللازم لأن المورد يعرض خصمًا، أو نمنح عميلًا كبيرًا أجلًا طويلًا لأنه "عميل استراتيجي". ثم يأتي نهاية الشهر ونكتشف أن الفلوس التي كان يجب أن تكون في الخزينة أصبحت إما في المخزن (بضاعة راكدة) أو في جيب عميل لم يدفع بعد.

**الحل :**قاعدة بسيطة: قبل أن تشتري أي شيء يتجاوز احتياجك المباشر لأسبوعين، اسأل نفسك: "هل سأحتاج هذه النقود لدفع الرواتب بعد 20 يومًا؟" ونفس السؤال قبل منح أجل ائتماني لأي عميل.

**الخلاصة العملية لهذا الفصل:**

إذا كنت تتعب في نهاية كل شهر، فهذا يعني أن نظامك النقدي مريض. والمريض لا يُعالج بالاستمرار على نفس المنوال. العلاج يبدأ بثلاث خطوات بسيطة جدًا:

1. **توقع دائمًا :**اعرف قبل بداية الشهر أي تواريخ سيخرج فيها مال وأي تواريخ سيدخل.
2. **لا تجمد كل سيولتك :**احتفظ دائمًا برصيد احتياطي صغير لا يقل عن 10% من مصروفاتك الشهرية لا تلمسه إلا للضرورة القصوى.
3. **غير توقيت تعبك من النهاية إلى البداية :**بدلًا من أن تفاجأ في 25 من الشهر، خطط في اليوم الأول. ضع جدولًا بسيطًا على ورقة أو إكسل يذكرك بكل التزام قبل أسبوع من استحقاقه.

---

**ختام الباب الثاني:**

لقد تعلمت في هذا الباب أن النقد ليس مجرد رصيد في البنك، بل هو دورة متصلة من الشراء والتحويل والبيع والتحصيل. وأن رأس المال العامل هو الوقود الخفي الذي يبقيك على قيد الحياة. وأن تعب نهاية الشهر ليس قدرًا محتومًا، بل نتيجة حتمية لسوء توقيت التدفقات أو تجميد الأموال دون قصد.

في الباب الثالث، سننتقل من الفهم إلى التشخيص. سنكتشف معًا أين يختفي مالك تحديدًا، وكيف تفحص مشروعك خلال ساعة واحدة فقط.

# الباب الثالث

# تشخيص مشروعك خلال ساعة واحدة

**تمهيد الباب**

أكثر ما يؤخر علاج الأزمات المالية في المشاريع الصغيرة والمتوسطة ليس حجم المشكلة، بل غياب التشخيص الصحيح. فبعض أصحاب المشاريع يقضون أشهرًا في مطاردة أعراض متفرقة: نقص سيولة، تأخر رواتب، ضغط موردين، تراجع رصيد البنك، دون أن يتوقفوا ساعة واحدة لطرح السؤال الجوهري :**أين الخلل الحقيقي؟**

الطبيب لا يبدأ العلاج قبل التشخيص، وكذلك المشروع. وقد تكون المؤسسة تعمل منذ سنوات، وتملك مبيعات مستقرة، ومع ذلك تعاني من اختناق نقدي سببه عامل واحد أو عاملان يمكن كشفهما بسرعة لو توفرت منهجية واضحة.

هذا الباب صُمم ليكون عمليًا مباشرًا. لن نغرق في التعقيد المحاسبي، بل سنعتمد أدوات تشخيص يستطيع صاحب المشروع أو المدير التنفيذي تطبيقها خلال ساعة واحدة، ليخرج بصورة أولية دقيقة عن صحة مشروعه النقدية، ومصادر النزيف، وأولويات الإصلاح.

ليس المطلوب أن تعرف كل شيء، بل أن تعرف أين تنظر، وماذا تقيس، وماذا يعني الرقم الذي أمامك.

## الفصل التاسع: اختبار الصحة النقدية السريع

حين يشعر صاحب المشروع بوجود ضغط مالي، غالبًا يسأل سؤالًا عامًا: لماذا نحن متعبون؟ لكن الأسئلة العامة تنتج أجوبة ضبابية. المطلوب هو اختبار سريع يختصر الصورة.

**ما المقصود بالصحة النقدية؟**

الصحة النقدية تعني قدرة المشروع على:

- الوفاء بالتزاماته في موعدها
- الاستمرار دون توتر يومي
- تمويل نشاطه الجاري
- تحمل المفاجآت المعقولة
- امتلاك هامش حركة لاتخاذ القرار

فإذا غابت هذه العناصر، فالمشروع يعمل تحت ضغط حتى لو استمرت المبيعات.

**اختبار الستين دقيقة**

اجلس مع كشف الحساب البنكي، وقائمة العملاء، والموردين، والمخزون، ثم أجب عن الأسئلة التالية:

### أولًا: كم يكفيك الرصيد الحالي؟

إذا توقفت المبيعات اليوم، كم يومًا تستطيع دفع:

- الرواتب
- الإيجار
- الالتزامات الأساسية

إذا كانت الإجابة أقل من شهر، فهناك هشاشة واضحة.

### ثانيًا: كم لك عند العملاء؟ وكم المتأخر؟

قسّم الذمم المدينة إلى:

- مستحق خلال 30 يومًا

- من 31 إلى 60 يومًا
- أكثر من 60 يومًا

كلما ارتفعت الفئة الأخيرة، ارتفع الخطر.

**ثالثًا: كم عليك للموردين خلال أسبوعين؟**

ليس المهم إجمالي الدين، بل ما يستحق الآن.

**رابعًا: ما قيمة المخزون الراكد؟**

المخزون الذي لم يتحرك منذ مدة طويلة ليس أصلًا نافعًا، بل نقد مجمد.

**خامسًا: هل تعتمد على عميل واحد؟**

إذا تجاوز عميل واحد نسبة كبيرة من الإيرادات، فالمخاطرة مرتفعة.

**التقييم السريع**

إذا وجدت ثلاث إجابات أو أكثر مقلقة، فأنت لا تحتاج مزيدًا من الطمأنة، بل خطة إصلاح.

تشير إرشادات **U.S. Small Business Administration**إلى أهمية مراجعة التدفق النقدي والالتزامات قصيرة الأجل دوريًا كعنصر أساسي في استقرار المنشآت الصغيرة.

https://www.sba.gov/

**خلاصة الفصل**

لا تنتظر نهاية السنة لاكتشاف المشكلة. ساعة مراجعة صادقة قد توفر عليك سنة من المعاناة.

---

## الفصل العاشر: أين يختفي المال؟

من أكثر الجمل تكرارًا بين أصحاب المشاريع: "نبيع جيدًا، لكننا لا نرى المال." وهذه الجملة ليست لغزًا، بل مؤشر على أن المال يدخل من باب ويخرج من أبواب متعددة لا تُراقب.

**الحقيقة الأولى**

المال لا يختفي، بل ينتقل إلى أحد خمسة أماكن:

- العملاء



- المخزون
- المصاريف التشغيلية
- الديون والالتزامات
- التسرب غير المرئي

### أولًا: المال عند العملاء

حين تبيع كثيرًا بالأجل، فأنت حوّلت نقدك إلى ذمم مدينة. قد تبدو قويًا، لكن جزءًا من مالك في جيوب السوق.

### ثانيًا: المال في المخزون

كل سلعة على الرف تحمل بداخلها نقدًا دُفع سابقًا. فإذا لم تُبع بسرعة، تجمد المال.

### ثالثًا: المال في المصروفات المتضخمة

مثل:

- موظفون فوق الحاجة
- اشتراكات غير مستخدمة
- إيجارات مبالغ فيها
- مصاريف تشغيل لا تُراجع

### رابعًا: المال في الأقساط والديون

أحيانًا لا يختفي المال، بل يذهب لسداد قرارات قديمة.

**خامسًا: المال في التسرب الصامت**

مثل:

- خصومات عشوائية
- هدر مواد
- أخطاء تسعير
- سرقات داخلية

- مرتجعات متكررة

### أداة تشخيص عملية

راجع آخر ثلاثة أشهر واسأل:

- ما أكبر ثلاثة بنود استنزفت النقد؟
- هل زادت لأنها ضرورية أم بسبب الفوضى؟
- ما الذي يمكن خفضه فورًا دون ضرر؟

وفق مبادئ إدارة رأس المال العامل التي تعتمدها **OECD**، فإن ضعف الرقابة على الذمم والمخزون والمصاريف من الأسباب المتكررة لضغط السيولة في الشركات الصغيرة.
https://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs.htm

**خلاصة الفصل**

إذا لم تعرف أين يذهب المال، فلن تعرف كيف تزيده.

---

## الفصل الحادي عشر: العملاء المتأخرون... نزيف صامت

ليس كل عميل جيدًا لمجرد أنه يشتري. بعض العملاء يرفع المبيعات ويقتل السيولة في الوقت نفسه.

### كيف يحدث النزيف؟

تبيع الشركة، تسلم الطلب، تسجل الإيراد، ثم تبدأ رحلة المطالبة:

- الأسبوع القادم
- نهاية الشهر
- ننتظر التحويل
- المحاسب غائب
- الإدارة لم تعتمد

وخلال ذلك تكون أنت قد دفعت رواتب وتكاليف ومشتريات.

**أخطر آثار التأخر**

**أولًا: تمويل مجاني للعملاء**

أنت تموّل نشاطهم من نقدك.

**ثانيًا: ضغط نفسي وإداري**

ينشغل الفريق بالمطالبة بدل النمو.

**ثالثًا: تعطيل فرص جديدة**

قد تخسر صفقة ممتازة لأن مالك محجوز عند عميل متأخر.

**تصنيف العملاء ضروري**

قسّم العملاء إلى أربع فئات:

- يدفع مبكرًا
- يدفع في الموعد
- يتأخر باستمرار
- عالي المخاطر

ولا تعامل الجميع بسياسة واحدة.

**سياسات فورية**

- حد ائتماني لكل عميل
- دفعة مقدمة عند الطلبات الكبيرة
- خصم للسداد المبكر
- إيقاف البيع مؤقتًا للمتعثر المزمن

تشير **Harvard Business Review**في عدة مقالات حول رأس المال العامل إلى أن تحسين التحصيل من أسرع الطرق لتحسين السيولة دون تمويل خارجي.
https://hbr.org/

**خلاصة الفصل**

بعض العملاء أرباحهم ظاهرية وتكلفتهم الحقيقية عالية جدًا.

---

## الفصل الثاني عشر: المخزون الذي يأكل السيولة

كثير من أصحاب المشاريع يحبون رؤية المستودع ممتلئًا، ويشعرون أن كثرة البضاعة تعني القوة.
لكن المستودع قد يكون مقبرة نقدية أنيقة.

### لماذا يضر المخزون الزائد؟

لأنك دفعت فيه:

- قيمة الشراء
- النقل
- التخزين
- التأمين
- التلف المحتمل
- تكلفة الفرصة البديلة

### أنواع المخزون الخطر

**مخزون راكد**

لا يتحرك منذ مدة طويلة.

**مخزون بطيء الحركة**

يُباع لكن ببطء لا يناسب حجمه.

**مخزون موسمي انتهى موسمه**

قيمته تتآكل سريعًا.

**مخزون عاطفي**

تم شراؤه بالحدس لا بالطلب الحقيقي.

### اختبار سريع

اسأل عن أعلى 20 صنفًا قيمة:

- كم مرة دارت خلال السنة؟
- كم بقيت في المستودع؟
- هل نحتاج نفس الكمية فعلًا؟

**الحلول العملية**

- شراء على دفعات أصغر
- تصفية الراكد بعروض ذكية
- ربط الشراء بالبيانات لا الانطباع
- مراجعة دورية للأصناف

تؤكد **Investopedia** ومرجعيات إدارة العمليات أن ارتفاع أيام المخزون يؤثر مباشرة في التدفق النقدي.

https://www.investopedia.com/terms/i/inventoryturnover.asp

**خلاصة الفصل**

المخزون الجيد يخدم المبيعات، أما المخزون الزائد فيأكل السيولة.

---

## الفصل الثالث عشر: التوسع الذي يقتل صاحبه

من أكثر الأخطاء شيوعًا أن يفسر صاحب المشروع أول نجاح له بأنه جاهز للتوسع فورًا.

يفتتح فرعًا جديدًا، يضاعف الفريق، يستأجر مقرًا أكبر، أو يدخل سوقًا جديدة... ثم تبدأ الأزمة.

**لماذا يقتل التوسع بعض المشاريع؟**

لأن التوسع يحتاج نقدًا قبل أن يولد نقدًا.

أي أنك تدفع أولًا:

- تجهيزات

- توظيف
- تسويق
- مخزون إضافي
- إدارة أكبر

بينما العائد قد يتأخر أشهرًا.

## أسئلة قبل أي توسع

**هل المشروع الحالي مستقر نقديًا؟**

إذا كان الأصل متعبًا، فالنسخة الأكبر ستكون أكثر تعبًا.

**هل لدينا احتياطي؟**

التوسع بلا احتياطي مقامرة.

**هل النظام الإداري جاهز؟**

التوسع يكشف الفوضى القديمة ويضاعفها.

**هل القرار مبني على بيانات أم حماس؟**

الفرق جوهري.

وفق **International Finance Corporation**، فإن ضعف الجاهزية الإدارية والتمويلية يجعل النمو السريع عامل خطر على المؤسسات الصغيرة.
https://www.ifc.org/

**قاعدة ذهبية**

إذا كان فرع واحد يستهلكك، ففرعان قد يسقطانك.

**خلاصة الفصل**

ليس كل نمو تقدمًا، وبعض التوسع تراجع متنكر.

### خلاصة الباب الثالث

تشخيص المشروع لا يحتاج دائمًا إلى تقارير معقدة، بل إلى أسئلة صحيحة وشجاعة في مواجهة الواقع.

في هذا الباب اكتشفنا أن أسباب الضغط المالي غالبًا تدور حول خمسة محاور:

- ضعف الصورة النقدية الحالية
- ضياع المال في أماكن غير مرئية
- العملاء المتأخرون
- المخزون المتضخم
- التوسع غير المنضبط

إذا أحسنت التشخيص، صار العلاج أقصر وأقل تكلفة.

---

# الباب الرابع

# خطة إنقاذ عاجلة خلال 30 يومًا

**هدف الباب :**حلول عملية عند الاختناق النقدي.

## الفصل الرابع عشر: إيقاف النزيف فورًا

قبل أن تفكر في كيفية جلب أموال جديدة، عليك أن توقف تسرب الأموال الموجودة. معظم المشاريع التي تعاني من أزمة سيولة تنزف يوميًا من ثقوب صغيرة لا ينتبه إليها صاحب المشروع لأنه مشغول بالصراخ الكبير.

### الخطوة الأولى: تحديد النزيف خلال 24 ساعة

اجلس مع نفسك أو مع مساعدك المالي (إن وجد) وأجب عن هذه الأسئلة الخمسة بصدق تام:

1. هل هناك مصروفات شهرية تدفعها ولا تحصل على قيمة حقيقية مقابلها؟ (مثل اشتراكات برامج لا تستخدمها، إعلانات لا تأتي بنتيجة، إيجار مكتب لا تحتاجه)
2. هل تسمح لعملاء متأخرين باستمرار بشراء المزيد من البضاعة دون سداد مستحقاتهم القديمة؟
3. هل تشتري كميات أكبر مما تبيع لأن المورد يعرض "عرضًا مغريًا"؟
4. هل لديك أموال مجمدة في مخزون راكد لم يتحرك منذ أكثر من 3 أشهر؟
5. هل تقترض من حسابك الشخصي لتغطية عجز المشروع دون خطة للسداد؟

أي إجابة بـ "نعم" تعني أن هناك نزيفًا.

### الخطوة الثانية: قرارات لا تحتمل التأجيل (اتخذها اليوم)

| النزيف | القرار الفوري |
|---|---|
| اشتراكات وخدمات غير ضرورية | ألغها اليوم. حتى لو استخدمتها مرة واحدة شهريًا، احذفها |
| عملاء متأخرون يشترون جديدًا | أوقف البيع لهم نهائيًا حتى يسددوا الديون القديمة |
| شراء كميات تخزينية | توقف تمامًا عن أي شراء يتجاوز احتياج أسبوعين |
| مخزون راكد | بعه بسعر التكلفة أو أقل قليلًا. المال المجمد أفضل من خسارة أكبر لاحقًا |
| سلف شخصية بلا نظام | أوقف الاقتراض من نفسك. إما أن تحول قرضًا رسميًا أو لا تفعل |

### الخطوة الثالثة: "حظر تجميد النقود" لمدة 30 يومًا

لمدة شهر كامل، التزم بهذه القاعدة الصارمة:

**لا يخرج دينار واحد من حساب المشروع دون أن توقع عليه بنفسك بعد أن تسأل: "هل هذا الإنفاق يوقف نزيفًا أم يزيده؟"**

هذا يعني:

- لا مشتريات تكميلية "يمكن أن نستخدمها لاحقًا."
- لا مصروفات كمالية (وجبات موظفين، هدايا، سفريات).

- لا دفعات عاجلة للموردين الذين يمكنهم الانتظار (سنتعلم كيف في الفصل القادم).

**الهدف من هذا الفصل :**ألا تخسر دينارًا واحدًا كان يمكن الاحتفاظ به. كل دينار تحتفظ به اليوم هو دينار يسد به راتب أو إيجار الأسبوع القادم.

---

## الفصل الخامس عشر: ترتيب الأولويات المالية تحت الضغط

عندما يكون معك 100 دينار فقط وعليك التزامات بقيمة 300 دينار، لا يمكنك دفع الكل. هذا واقع الأزمة. المهم هو أن تدفع الأشياء الصحيحة بالترتيب الصحيح.

### قاعدة الأولويات الخمس (من الأهم إلى الأقل أهمية):

| الترتيب | البند | السبب |
|---|---|---|
| 1 | رواتب الموظفين الأساسيين | بدونهم يتوقف الإنتاج، ويضرب المشروع |
| 2 | إيجار المكان الرئيسي | فقده يعني فقدان موقع عملك وعملائك |
| 3 | ضرائب مستحقة (إن وجدت) | مشاكل القانون أغلى من أي تأخير آخر |
| 4 | موردون حيويون لا يمكن الاستغناء عنهم | هم من سيمدونك بالبضاعة بعد الأزمة |
| 5 | ديون وقروض (بدون غرامات فورية) | الأقل إلحاحًا؛ تفاوض عليها بدل الدفع |

### ما الذي تدفعه أخيرًا أو لا تدفعه إطلاقًا في الأزمة؟

- موردون غير أساسيون (يمكنك استبدالهم لاحقًا).
- قروض عائلية أو شخصية (تفاهم وليس دفع).
- مشتريات ترفيهية أو تطويرية (تجميد كامل).
- عملاء تطالبك بتعويضات أو خصومات (تفاوض وليس دفع).

### كيف تطبق هذه الأولويات عمليًا؟

## النَّقد أولًا

في اليوم الأول من الأزمة، اكتب على ورقة:

1. المبلغ المتوفر الآن في الحساب (النقد الفعلي).
2. قائمة بكل الالتزامات المستحقة خلال الـ 15 يومًا القادمة.
3. رتبها حسب الجدول أعلاه.
4. ابدأ الدفع من الأعلى حتى ينفد المال.

**تحذير خطير :**لا تدفع نصف دينار لمورد غير أساسي قبل أن تضمن رواتب موظفيك. أبدًا. قد تخسر المورد، لكن يمكنك العثور على آخر. أما فقدان موظف جيد فقد لا تعوضه أبدًا.

### مثال تطبيقي:

لديك 20 ألف دينار فقط. عليك:

- ✓ رواتب (15 ألفًا) – الأولوية 1
- ✓ إيجار (5 آلاف) – الأولوية 2
- ○ فاتورة كهرباء (3 آلاف) – الأولوية 3
- ○ مورد أساسي (10 آلاف) – الأولوية 4
- ○ قرض بنكي (7 آلاف) – الأولوية 5

القرار: ادفع الرواتب (15 ألفًا) + الإيجار (5 آلاف) = 20 ألفًا. الباقي (كهرباء، مورد، قرض) تفاوض عليها كلها. ستتحمل بعض الغرامات، لكن مشروعك حي.

---

## الفصل السادس عشر: كيف تفاوض الموردين دون خسارة الثقة؟

أكبر خطأ ترتكبه في الأزمة هو الاختفاء عن الموردين. عندما تتأخر في السداد ولا تخبرهم، يظنون الأسوأ: أنك هربت أو أفلست. وعندما تعود بعد شهر، تكون قد خسرت ثقتهم إلى الأبد.

**مبدأ التفاوض مع الموردين: الشفافية المبكرة + طلب محدد + اقتراح حل.**

### الخطوات العملية لمكالمة ناجحة:

1. **اتصل قبل موعد الاستحقاق بثلاثة أيام على الأقل .**لا تنتظر حتى يصبح الدين مؤجلًا رسميًا.

2. **قل الحقيقة باختصار** "**:**لدينا تأخر في تحصيل بعض العملاء، وسنتأخر عن سداد فاتورة هذا الشهر بمقدار [X] يومًا".
3. **لا تطلب تأجيلًا مفتوحًا .**حدد تاريخًا محددًا للدفع: "سأدفع لك 30% يوم 15 من الشهر القادم، والباقي يوم 30".
4. **اعرض فائدة رمزية أو تعهدًا بشراء كمية أكبر بعد تجاوز الأزمة .**المورد يحب أن يسمع كيف سيعوض خسارته.
5. **أرسل تأكيدًا خطيًا (واتساب أو إيميل) بما اتفقتما عليه .**هذا يبني ثقة.

### نموذج حوار عملي (لصاحب مشروع مع مورد):

"أهلاً أبا أحمد. أردت أن أخبرك بكل صراحة أننا نواجه تأخرًا في تحصيل مستحقاتنا من أحد العملاء الكبار. لذلك، فاتورتنا رقم 102 بقيمة 20 ألف دينار، سأتأخر في سدادها حوالي 15 يومًا عن موعدها. أقترح أن أدفع لك 5 آلاف يوم 10 من الشهر الجديد، والباقي 15 ألفًا يوم 25. هل هذا مقبول؟ وإذا تفضلت، سأشتري منك الكمية القادمة نقدًا لتعويضك".

### ما لا تفعله أبدًا:

- لا تكذب (لا تقل "سيستم أو الحساب البنكي عطلان" إذا كان الحقيقة أنك صرفت الفلوس في مكان آخر).
- لا تتجاهل المكالمات.
- لا تتفق على موعد ثم تتأخر عنه دون إشعار.

### ماذا لو رفض المورد تمامًا؟

عندها لديك خياران: إما دفعه من احتياطي الطوارئ (إن وجد) وإما قبول خسارة هذا المورد مؤقتًا والبحث عن بديل. لكن لا تدع موردًا واحدًا يهدد بقاء مشروعك. تفاوض حتى النهاية، لكن لا تستسلم.

---

## الفصل السابع عشر: تسريع التحصيل دون خسارة العملاء

أنت بحاجة إلى نقود اليوم، لكن لا يمكنك أن تطلب من عميلك "ادفع وإلا..." لأنك قد تخسره للأبد. الحل هو في **الحوافز الذكية** وليس التهديد.

**خمس طرق عملية لتسريع التحصيل خلال أسبوع واحد:**

| الطريقة | كيف تطبقها؟ | نسبة النجاح المتوقعة |
|---|---|---|
| **خصم الدفع العاجل** | "ادفع خلال 3 أيام وتحصل على خصم 5%" | عالية إذا كان العميل يمر بسيولة |
| **تقسيم الفاتورة** | "ادفع نصف المبلغ اليوم والنصف بعد 15 يومًا" | متوسطة، لكنها تجلب نقودًا سريعة |
| **طلب دفعة مقدمة للطلبية القادمة** | "إذا أردت الطلبية القادمة، أرجو دفع 30% مقدمًا" | جيدة، خاصة مع العملاء المتكررين |
| **مكالمة ودية قبل الموعد** | "ذكر فقط: فاتورتك ستحل بعد 5 أيام، هل تود تسهيل الدفع؟" | منخفضة لكنها تبني وعيًا |
| **المقايضة الجزئية** | "هل يمكن أن تعطيني جزءًا من البضاعة بدل النقود؟" | نادرة، لكنها تحل أزمة المخزون |

**النص الذهبي لمكالمة التحصيل (لا تقل "أنا محتاج" بل قل "هذا عرض مؤقت"):**

"سيد عمرو، لدينا عرض خاص هذا الأسبوع فقط: أي عميل يسدد فاتورته المستحقة خلال 3 أيام يحصل على خصم 5% على قيمة الفاتورة. هل ترغب في الاستفادة؟"

**ما لا تفعله أبدًا أثناء الأزمة:**

- لا ترسل محاميًا أو تهدد برفع دعوى (هذا يقتل العلاقة).
- لا تتصل 10 مرات في اليوم (يصبحون متحفزين ضدك).
- لا تقل "أنا مفلس" (يفقدون الثقة في استمراريتك).

**أسرع طريقة للحصول على نقود من العملاء المتأخرين بشدة:**

إذا كان عميل متأخرًا أكثر من 60 يومًا، اعرض عليه الآتي:
"سيد فلان، أقترح أن تدفع 60% من المبلغ المستحق خلال أسبوع، وأسامحك في الـ 40% المتبقية وأغلاق الملف".

نعم، ستخسر 40%، لكنك ستجني 60% نقدًا اليوم بدل صفر إذا استمر التأخير. وأحيانًا 60% من شيء خير من 100% من لا شيء.

## الفصل الثامن عشر: إدارة الرواتب والإيجارات وقت الأزمة

هذان البندان (الرواتب والإيجار) هما أكثر ما يسبب الكوابيس لأصحاب المشاريع. لأنهما ثابتان، متكرران، ولا يمكن تأجيلهما بسهولة. لكن مع ذلك، هناك طرق ذكية لإدارتهما دون انهيار.

### أولاً: إدارة الرواتب عند نقص السيولة

لديك 5 موظفين، وعليك 10 آلاف رواتب، لكن معك 6 آلاف فقط. ماذا تفعل؟

### الخيارات من الأفضل إلى الأسوأ:

1. **الدفع الجزئي مع وعد واضح" :**سأدفع لكم 70% اليوم، والباقي 30% بعد 10 أيام." معظم الموظفين المتفهمين يقبلون إذا كنت صادقًا ولديك خطة.
2. **تأجيل الرواتب مع فائدة" :**من يوافق على استلام راتبه بعد 15 يومًا سيحصل على 5% زيادة." (أرخص من القروض البنكية).
3. **الدفع العيني" :**لا أستطيع دفع 2000 دينار، لكن يمكنني إعطاؤك منتجات بقيمة 2000 دينار تبيعها وتحصل على حقك." (مناسب للموظفين الذين لديهم قدرة على البيع).
4. **تقاسم العمل :**تخفيض ساعات العمل مع تخفيض الراتب مؤقتًا (مثلاً: 4 أيام عمل بدل 5، و80% من الراتب).

### ما لا تفعله أبدًا:

- لا تصمت حتى يوم استحقاق الراتب ثم تقول "لا يوجد مال."
- لا تدفع لموظف دون آخر (يثير الغيرة والصراع).
- لا تقترض بفائدة ربوية لتغطية الرواتب دون خطة سداد.

### ثانيًا: إدارة الإيجار

الإيجار عادة ما يكون عقدًا ملزمًا، وصاحب العقار ليس جمعية خيرية. لكن يمكن التفاوض.

### خطوات التفاوض على الإيجار:

1. **اذهب إلى المالك شخصيًا )**لا ترسل موظفًا أو رسالة.)

2. **قل الحقيقة باختصار شديد" :**نمر بصعوبة مؤقتة في التدفقات النقدية، وأطلب مهلة 30 يومًا لدفع الإيجار".
3. **اعرض مقترحًا محددًا" :**سأدفع نصف الإيجار اليوم، والنصف بعد 30 يومًا، وسأتحمل غرامة رمزية (مثلاً 5%) إذا تأخرت".
4. **ذكّره بأن بقائك في المحل يفيده أكثر من خلو المحل" .**إذا أخليت المحل الآن، سيظل فارغًا لشهور وستخسر إيجار شهور كاملة".

### إذا رفض صاحب العقار تمامًا:

لديك أسبوعان لإيجار بديل مؤقت (مستودع صغير، العمل من المنزل، مشاركة مساحة مع مشروع آخر). قد يكون الانتقال مؤلمًا، لكنه أفضل من دفع إيجار لا تستطيع تحمله.

### قاعدة ذهبية في الأزمة:

الرواتب أولًا، ثم الإيجار، ثم كل شيء آخر. لأن الموظف هو من يصنع الأموال القادمة، والمكان هو الوعاء. إذا حافظت عليهما، فأنت لا تزال في اللعبة.

---

### ختام الباب الرابع:

هذه الخطة خلال 30 يومًا ليست نظرية، بل جربها عشرات المشاريع الصغيرة وخرجت من الاختناق النقدي. المفتاح هو: أوقف النزيف فورًا، رتب الأولويات، تفاوض بشفافية مع الموردين، حفّز العملاء على الدفع السريع، وحافظ على الرواتب والإيجار بأي طريقة ذكية.

في الباب الخامس، سننتقل من الإنقاذ إلى البناء. سنضع أنظمة تمنع تكرار هذه الأزمة مرة أخرى.

# الباب الخامس

# ابنِ نظامًا يمنع تكرار الأزمة

### تمهيد الباب

كثير من المشاريع تنجو من أزمة نقدية ثم تعود إليها بعد أشهر، لأن المشكلة لم تكن في نقص المال وحده، بل في غياب النظام. فقد يحصل المشروع على دفعة كبيرة من عميل، أو قرض مؤقت، أو موسم مبيعات قوي، فيتنفس قليلًا، ثم يعود الضغط من جديد. لماذا؟ لأن أسباب الأزمة بقيت كما هي: قرارات عشوائية، غياب متابعة، ضعف توقع، وسياسات غير واضحة.

المال قد ينقذك مرة، لكن النظام هو الذي ينقذك دائمًا.

الفرق بين المشروع المرهق والمشروع المستقر ليس حجم الإيرادات فقط، بل وجود آليات تمنع الفوضى قبل وقوعها. فالإدارة الناجحة لا تنتظر نهاية الشهر لتفاجأ بالعجز، ولا تعتمد على الحدس في الشراء، ولا تبيع بالأجل بلا قواعد، ولا تترك المخزون ينمو بلا رقابة.

هذا الباب مخصص لبناء البنية الوقائية للمشروع. سننتقل فيه من إدارة قائمة على إطفاء الحرائق إلى إدارة ترى مبكرًا، وتخطط مسبقًا، وتضبط قراراتها بالأرقام.

---

## الفصل التاسع عشر: الموازنة النقدية الشهرية البسيطة

من أكثر الأدوات إهمالًا في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الموازنة النقدية، رغم أنها من أبسط الأدوات وأكثرها أثرًا. كثيرون يملكون ميزانية سنوية عامة، لكنهم لا يملكون تصورًا واضحًا لما سيدخل ويخرج نقدًا خلال الشهر القادم.

وهنا تبدأ المفاجآت.

### ما الموازنة النقدية؟

هي خطة شهرية تتوقع:

- النقد الداخل
- النقد الخارج
- الفائض أو العجز المتوقع

## النَّقد أولًا

- توقيت الفجوات المالية

ليست تقريرًا عن الماضي، بل خريطة للمستقبل القريب.

**لماذا هي مهمة؟**

لأنها تجيب عن أسئلة حاسمة:

- هل نستطيع تغطية الرواتب هذا الشهر؟
- هل توقيت دفعات الموردين مناسب؟
- هل نحتاج تسريع تحصيل؟
- هل الوقت مناسب لشراء كبير؟
- هل هناك عجز قادم يجب الاستعداد له؟

### النموذج البسيط

يكفي جدول شهري بأربعة أعمدة:

- الأسبوع
- الداخل المتوقع
- الخارج المتوقع
- الرصيد التراكمي

ثم يُحدّث أسبوعيًا.

### مثال تطبيقي

إذا ظهر أن الأسبوع الثالث سيشهد عجزًا بسبب رواتب وموردين، يمكن اتخاذ إجراءات مبكرة:

- تسريع تحصيل عميل
- تأجيل شراء غير عاجل
- إعادة جدولة دفعة
- خفض مصروف مؤقت

## النَّقد أولًا

بدل انتظار الأزمة يوم الاستحقاق.

تشير إرشادات **U.S. Small Business Administration** إلى أن توقع التدفق النقدي المنتظم من أهم أدوات بقاء المنشآت الصغيرة.

https://www.sba.gov/

### أخطاء شائعة

- التفاؤل المبالغ فيه في الإيرادات
- نسيان المصروفات الصغيرة المتكررة
- إعداد الجدول دون تحديثه
- استخدامه مرة واحدة ثم إهماله

**خلاصة الفصل**

الموازنة النقدية لا تمنع العجز فقط، بل تمنع المفاجآت.

---

## الفصل العشرون: لوحة القيادة المالية للمشروع

لا يمكن قيادة سيارة دون عدادات واضحة، وكذلك المشروع. بعض الإدارات تدير مؤسسات بمئات الآلاف أو الملايين دون لوحة مؤشرات أسبوعية مختصرة.

النتيجة: القرارات تُتخذ بالشعور لا بالبيانات.

### ما لوحة القيادة المالية؟

هي صفحة واحدة تحتوي أهم الأرقام التي يحتاجها صاحب المشروع لاتخاذ القرار بسرعة.

### ماذا تتضمن؟

**أولًا: الرصيد النقدي الحالي**

كم نملك الآن؟

**ثانيًا: المقبوضات هذا الأسبوع**

ما الذي دخل فعلًا؟

**ثالثًا: المدفوعات هذا الأسبوع**

ما الذي خرج؟

**رابعًا: الذمم المدينة**

كم لنا؟ وكم متأخر؟

**خامسًا: الذمم الدائنة**

كم علينا؟ ومتى يستحق؟

**سادسًا: قيمة المخزون**

وكم منه بطيء الحركة؟

**سابعًا: هامش الربح التقريبي**

حتى لا تأتي المبيعات على حساب الربحية.

**خصائص اللوحة الجيدة**

- مختصرة
- محدثة
- أسبوعية أو يومية حسب النشاط
- مفهومة لغير المحاسب
- مرتبطة بقرار

**مثال مهم**

إذا أظهرت اللوحة ارتفاع المبيعات مع انخفاض الرصيد النقدي، فهذه إشارة تستحق التحقيق فورًا.

توصي **Harvard Business Review** مرارًا بأن القرارات المالية السريعة تعتمد على مؤشرات واضحة لا تقارير متأخرة.
https://hbr.org/

**خلاصة الفصل**

ما لا يُقاس بانتظام، يتدهور بصمت.

---

## الفصل الحادي والعشرون: سياسة ائتمان واضحة للعملاء

البيع الآجل قد يكون أداة نمو ممتازة، وقد يكون طريقًا للفوضى والانهيار. الفرق بين الحالتين هو وجود سياسة ائتمان واضحة.

كثير من المشاريع تمنح الائتمان حسب العلاقة الشخصية أو ضغط المبيعات أو المجاملة، ثم تتفاجأ بتراكم المستحقات.

### ما سياسة الائتمان؟

هي قواعد مكتوبة تحدد:

- من يستحق الشراء بالأجل
- كم الحد المسموح
- ما مدة السداد
- ما الضمانات
- ماذا يحدث عند التأخر

### لماذا تحتاجها؟

لأن كل فاتورة آجلة هي قرار تمويلي، لا مجرد عملية بيع.

### عناصر السياسة الذكية

**أولًا: تقييم العميل**

- تاريخه في السداد
- حجمه
- استقراره
- سمعته

**ثانيًا: حد ائتماني**

لا يُفتح بلا سقف.

**ثالثًا: مدة سداد واضحة**

15يومًا، 30 يومًا، 45 يومًا... لا عبارات فضفاضة.

**رابعًا: متابعة دورية**

تقرير أسبوعي بالمتأخرات.

**خامسًا: إجراءات تصاعدية**

- تذكير
- اتصال
- تعليق بيع جديد
- إعادة تفاوض

**خطأ قاتل**

أن يكافأ العميل المتأخر ببيع جديد أكبر.

وفق مبادئ إدارة رأس المال العامل لدى **OECD**، فإن انضباط الذمم المدينة عنصر أساسي في استقرار الشركات الصغيرة.
https://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs.htm

**خلاصة الفصل**

ليست كل مبيعات جيدة، وبعض المبيعات المؤجلة عبء مقنع.

---

## الفصل الثاني والعشرون: نظام شراء ذكي

الشراء وظيفة استراتيجية، لا عملية روتينية. ففي مشاريع كثيرة، يدخل المال من المبيعات ثم يخرج بلا انضباط من باب المشتريات.

**ما الشراء الذكي؟**

هو شراء يوازن بين:

- الحاجة الفعلية
- السعر المناسب
- التوقيت المناسب
- الكمية المناسبة
- شروط الدفع الأفضل

## أخطاء الشراء الشائعة

**أولًا: الشراء بدافع الخوف**

"اشترِ كثيرًا قبل أن ينفد".

**ثانيًا: الشراء بدافع الخصم**

خصم مغرٍ على كمية لا نحتاجها.

**ثالثًا: الشراء غير المخطط**

طلبات عاجلة متكررة أعلى تكلفة.

**رابعًا: الاعتماد على مورد واحد**

يضعف التفاوض ويزيد المخاطر.

## نظام عملي للشراء

**طلب شراء مبرر**

من طلب؟ ولماذا؟ وما الأثر؟

**موافقة حسب الصلاحيات**

ليس كل شراء يُعتمد بسهولة.

**مقارنة عروض**

خصوصًا المشتريات الكبيرة.

**ربط الشراء بالمخزون والمبيعات**

لا بالرغبة الشخصية.

**مراجعة شهرية**

ما الذي اشتريناه بلا حاجة؟

تشير ممارسات **IFC** ومرجعيات تحسين العمليات إلى أن ضبط المشتريات ينعكس مباشرة على التدفق النقدي.
https://www.ifc.org/

**خلاصة الفصل**

أفضل صفقة ليست الأرخص، بل الأنسب نقديًا وتشغيليًا.

---

## الفصل الثالث والعشرون: إدارة مخزون تحرر الأموال المجمدة

المخزون ضرورة في كثير من الأنشطة، لكنه أيضًا المكان الأكثر شيوعًا لتجميد السيولة. كل صندوق في المستودع قد يكون مالًا نائمًا.

### متى يصبح المخزون مشكلة؟

حين يكون:

- أكثر من الحاجة
- أبطأ من الطلب
- غير متنوع بذكاء
- غير مراقب
- غير مربوط بالمبيعات

**القاعدة الذهبية**

المخزون ينبغي أن يخدم البيع، لا أن يستنزف النقد.

### خطوات التحرير

**أولًا: تصنيف الأصناف**

- سريـع الحركة
- متوسط الحركة
- بطيء الحركة
- راكد

**ثانيًا: تقليل الراكد**

بعروض، حزم، تصفية مدروسة.

**ثالثًا: شراء على دفعات**

بدل تجميد مبالغ كبيرة.

**رابعًا: التنبؤ بالمواسم**

رفع المخزون حين يلزم فقط.

**خامسًا: قياس دوران المخزون**

كم مرة يتحول المخزون إلى مبيعات خلال السنة؟

وفق مرجع **Investopedia** ومبادئ إدارة العمليات، فإن انخفاض دوران المخزون يضغط على النقد ويرفع تكلفة التخزين.
https://www.investopedia.com/terms/i/inventoryturnover.asp

**مثال بسيط**

إذا كان لديك مخزون راكد بقيمة 50 ألف، فهذا قد يكون راتب فريق كامل أو حملة تسويقية أو دفعة توسع… لكنه محبوس على الرفوف.

**خلاصة الفصل**

المستودع الممتلئ ليس دائمًا علامة قوة، بل قد يكون إشارة سيولة محتجزة.

---

**خلاصة الباب الخامس**

الأزمة النقدية لا تتكرر لأن السوق قاسٍ فقط، بل لأن المشروع يعود إلى العشوائية بعد نجاته.

في هذا الباب بنينا خمسة أنظمة تمنع العودة إلى الفوضى:

- موازنة نقدية شهرية
- لوحة قيادة مالية واضحة
- سياسة ائتمان منضبطة
- نظام شراء ذكي
- إدارة مخزون تحرر النقد

وهنا يبدأ التحول الحقيقي: من إدارة تطارد المشاكل، إلى إدارة تمنعها قبل أن تبدأ.

# الباب السادس

# التمويل الذكي دون الوقوع في الفخ

**هدف الباب :**حماية القارئ من القرارات التمويلية الخاطئة.

---

## الفصل الرابع والعشرون: متى تحتاج التمويل فعلًا؟

أغلى سؤال يخطئ فيه أصحاب المشاريع هو "هل أحتاج تمويلًا حقًا؟" لأن كثيرين يطلبون قرضًا وهم لا يحتاجونه، وآخرون يتأخرون في طلبه حتى فات الأوان.

**الحقيقة الصادمة :**أكثر من 60% من المشاريع الصغيرة التي تطلب تمويلًا خارجيًا، كانت تستطيع تجنبه لو أحسنت إدارة نقدها أولًا. وال 40% الباقية، نصفها يحتاج تمويلًا ولكن من النوع الخطأ.

### قبل أن تطلب أي تمويل، اسأل نفسك هذه الأسئلة الخمسة:

| السؤال | إذا كانت الإجابة "نعم" | إذا كانت الإجابة "لا" |
|---|---|---|
| .1هل لدي نقود عالقة في مخزون راكد أو عملاء متأخرون؟ | لا تحتاج تمويلًا، بل تحتاج نظام تحصيل وتصفية مخزون | انتقل للسؤال التالي |

| | | |
|---|---|---|
| .2هل يمكنني تأجيل بعض المصروفات أو تقسيطها مع الموردين؟ | لا تحتاج تمويلًا، تحتاج تفاوضًا أفضل | انتقل للسؤال التالي |
| .3هل العجز ناتج عن توسع حقيقي (طلب متزايد مؤكد) أم مجرد سوء تخطيط؟ | إذا كان توسعًا حقيقيًا، قد تحتاج تمويلًا | إذا كان سوء تخطيط، التمويل سيزيد الطين بلة |
| .4هل لدي هامش ربح كافٍ لسداد تكلفة التمويل؟ | ربما تصلح للتمويل | التمويل سيقتلك |
| .5هل جربت جميع البدائل الداخلية (تقسيط مع موردين، تحصيل أسرع، بيع أصول غير مستخدمة)؟ | إذا جربت وفشلت، فكر في التمويل الخارجي | ابدأ بالبدائل أولًا |

### ثلاث حالات فقط تحتاج فيها إلى تمويل خارجي حقيقي:

1. **فرصة نمو مؤكدة ومحددة زمنيًا :**مثل: حصلت على عقد كبير يتطلب شراء مواد خام الآن، والعميل سيدفع بعد 60 يومًا. هنا تحتاج تمويلًا قصيرًا لسد الفجوة.
2. **شراء أصل منتج (ليس استهلاكيًا) :**مثل ماكينة تزيد الإنتاج 3 أضعاف، والإيرادات الإضافية ستغطي قسط التمويل. هنا تمويل متوسط أو طويل الأجل.
3. **إنقاذ مؤقت بشرط واضح :**أن تكون الأزمة ناتجة عن سبب خارجي مؤقت (مورد تأخر، عميل كبير أفلس) ولديك خطة واضحة للخروج خلال 3 أشهر.

### متى لا تحتاج تمويلًا أبدًا؟

- لدفع رواتب شهر عادي (هذا يعني أن نموذج عملك معطوب).
- لتغطية خسائر تشغيلية متكررة (التمويل سيؤجل الإفلاس فقط).
- لشراء سيارة أو أثاث أو تحسينات تجميلية (هذا من الأرباح وليس من القروض).
- لأن المنافس حصل على قرض (لا تقلد الأخطاء).

### قاعدة التمويل الذهبية:

لا تقترض دينارًا واحدًا إلا إذا كنت متأكدًا بنسبة 90% أن العائد من استخدام هذا الدينار سيكون أكبر من تكلفته. وإذا لم تكن متأكدًا، فأنت تقامر بمستقبل مشروعك.

## الفصل الخامس والعشرون: الفرق بين التمويل المنقذ والتمويل المدمر

ليس كل تمويل متساوٍ. هناك تمويل يخرجك من عنق الزجاجة، وهناك تمويل يدخلك في دوامة لا تنتهي. الفرق بينهما ليس في حجم الفائدة فقط، بل في هيكل السداد وتوقيته والغرض منه.

**جدول مقارنة سريع:**

| المعيار | التمويل المنقذ | التمويل المدمر |
| --- | --- | --- |
| **الغرض** | لتمويل فرصة نمو مؤكدة أو سد فجوة موسمية مؤقتة | لسد عجز تشغيلي متكرر أو شراء أصول لا تدر عائدًا |
| **القسط الشهري** | لا يتجاوز 30% من صافي التدفق النقدي الشهري | يلتهم أكثر من 50%، فيضطر صاحب المشروع للاقتراض مجددًا |
| **مدة السداد** | تتناسب مع عمر الأصل أو دورة النقد (قصيرة للتمويل العامل، طويلة للأصول) | غير متناسبة )قرض قصير لتمويل أصل طويل العمر، أو العكس( |
| **الشفافية** | تعرف بالضبط كم ستدفع، ومتى، وما هي الغرامات | رسوم خفية، فوائد مركبة، شرط جزائي غير واضح |
| **تأثيره على المشروع** | يريح الضغط، ويعطيك مساحة للتنفس | يزيد الضغط، ويجبرك على البيع بأسعار أقل لتوليد سيولة سريعة |

### أمثلة واقعية:

- **تمويل منقذ :**قرض قيمته 50 ألف دينار لشراء مخزون موسمي يباع خلال 3 أشهر. القسط الشهري 5 آلاف دينار. المبيعات الموسمية تولد 80 ألفًا خلال 3 أشهر. صافي الربح بعد القرض = 30 ألفًا.
- **تمويل مدمر :**قرض 50 ألفًا لدفع رواتب 6 أشهر لأن المبيعات منخفضة. القسط 7 آلاف شهريًا. المبيعات لا تتحسن. بعد 6 أشهر، أنت مدين بأكثر مما كنت، والمشروع منهك.

**اختبار من ثلاث خطوات لتعرف إذا كان التمويل الذي تفكر فيه منقذًا أم مدمرًا:**

1. **احسب نسبة القسط إلى صافي تدفقك النقدي الشهري .**إذا تجاوزت 40%، فهو مدمر إلا إذا كان مؤقتًا لشهرين.
2. **اسأل نفسك :**هل سأتمكن من سداد الأقساط إذا انخفضت مبيعاتي بنسبة 20%؟ إذا كانت الإجابة لا، فهو مدمر.
3. **قارن تكلفة التمويل الكلية بالربح الإضافي المتوقع .**إذا كان الربح الإضافي أقل من التكلفة، فهو مدمر بكل تأكيد.

**تنبيه خطير :**التمويل المدمر لا يأتي دائمًا بفوائد مرتفعة. أحيانًا تأتي "تسهيلات" بفوائد منخفضة لكن بشروط تعجيزية (ضمانات شخصية، رهن كل شيء، غرامات تأخير خيالية). اقرأ دائمًا بين السطور.

---

## الفصل السادس والعشرون: القروض، التسهيلات، المستثمرون، الشركاء

هناك أربعة أنواع رئيسية من التمويل الخارجي، وكل واحد منهم يناسب حالة مختلفة. الخطأ الأكبر هو التعامل معهم جميعًا كأنهم "مال سهل."

### أولاً: القروض البنكية والمؤسسات المالية

- **كيف تعمل :**تقترض مبلغًا محددًا، تسدده على أقساط شهرية ثابتة (أصل + فائدة)، وعادة تحتاج ضمانات.
- **متى تناسبك :**عندما يكون لديك تدفق نقدي منتظم ومستقر، وتحتاج مبلغًا لمرة واحدة لشراء أصل أو تمويل توسع مؤكد.
- **مخاطرها :**غرامات تأخير قاسية، حاجة لضمانات شخصية أحيانًا، إجراءات طويلة.
- **نصيحة :**لا تقترض من بنك لأقل من سنة، لأن الرسوم الإدارية تأكل العائد. استخدم القروض للمتوسط والطويل الأجل فقط.

### ثانيًا: التسهيلات الائتمانية (سحب على المكشوف، خطوط ائتمان)

- **كيف تعمل :**يمنحك البنك حدًا ائتمانيًا (مثلاً 100 ألف)، تسحب منه عند الحاجة، وتسدد متى توفرت السيولة، وتدفع فائدة فقط على المبلغ المستخدم.

- **متى تناسبك :**لتمويل الفجوات الموسمية أو تأخر العملاء (تمويل رأس المال العامل). ممتاز للمشاريع ذات الدورة النقدية القصيرة.
- **مخاطرها :**البنك قد يسحب التسهيل فجأة إذا ساءت أوضاعك المالية، والفوائد قد تكون متغيرة.
- **نصيحة :**استخدم التسهيل كشبكة أمان، لا كروتين. واسدده كاملًا لمدة شهر واحد على الأقل كل سنة لتثبت للبنك أنك لا تعيش عليه.

### ثالثًا: المستثمرون (ملائكة أعمال، صناديق استثمار)

- **كيف تعمل :**يعطيك مستثمر مالًا مقابل حصة من أسهم المشروع (نسبة ملكية). لا ترد المال نقدًا، بل يشاركك في الأرباح (أو الخسائر).
- **متى تناسبك :**عندما تحتاج مبلغًا كبيرًا للنمو السريع، وعندما يكون لديك نموذج عمل قابل للتوسع بشكل كبير، وعندما تقبل أن تشارك القرار مع آخرين.
- **مخاطرها :**تتنازل عن جزء من التحكم. قد يضغط المستثمر عليك لتحقيق أرباح سريعة على حساب الاستدامة. وقد تطرد من مشروعك إذا خالفت الاتفاق.
- **نصيحة :**لا تأخذ مستثمرًا إذا كنت تحتاج أقل من 3 أضعاف أرباحك السنوية. المستثمرون ليسوا للمشاريع الصغيرة العائلية، بل للمشاريع القابلة للنمو الأسي.

### رابعًا: الشركاء المتضامنون أو المتضامنون

- **كيف تعمل :**شخص آخر يضع مالًا أو جهدًا أو علاقات، وتتفقان على تقسيم الأرباح والخسائر بنسبة معينة.
- **متى تناسبك :**عندما تحتاج مالًا وخبرة وعلاقات، وعندما تثق بالشريك ثقة عمياء، وعندما تكون مستعدًا لخلافات محتملة.
- **مخاطرها :**الخلافات على التوزيع، عدم وضوح المسؤوليات، صعوبة الفك إذا اختلفت الرؤى.
- **نصيحة :**أي شراكة بدون عقد مكتوب هي قنبلة موقوتة. حدد بدقة: من يدير؟ من يوقع؟ كيف توزع الأرباح؟ كيف يخرج أحدهما؟ لا تثق بالنية وحدها.

**جدول اختيار سريع (أي تمويل يناسبك؟):**

| وضعك الحالي | أفضل تمويل | التمويل الذي يجب تجنبه |
|---|---|---|
| فجوة موسمية قصيرة (شهرين) | تسهيل ائتماني | قرض طويل الأجل |
| شراء ماكينة بعمر 5 سنوات | قرض متوسط الأجل | مستثمر (يتحكم بمشروع صغير) |
| فرصة نمو سريع جدًا (مثل سلسلة مطاعم) | مستثمر أو شريك | قرض بنكي (قسطه سيخنقك) |
| عجز تشغيلي متكرر | لا تمويل، أصلح النموذج أولًا | أي تمويل (سيزيد الطين بلة) |
| عميل كبير يدفع بعد 90 يومًا | تسهيل ائتماني أو خصم أوراق تجارية | قرض شخصي |

---

## الفصل السابع والعشرون: كيف تحسب تكلفة المال؟

كثير من أصحاب المشاريع ينظرون فقط إلى "نسبة الفائدة السنوية" ويظنون أن هذه هي التكلفة الحقيقية. هذا خطأ فادح. التكلفة الحقيقية للمال تشمل أشياء لا تراها بالعين المجردة.

### المكونات الخمسة لتكلفة المال الحقيقية:

| المكون | كيف تحسبه | مثال |
|---|---|---|
| **الفائدة الاسمية** | النسبة التي يعلنها البنك أو المقرض | 10%سنويًا |
| **الرسوم الإدارية** | رسوم دراسة، فتح ملف، تأمين | 2%من أصل القرض (تضاف مرة واحدة) |
| **الغرامات المحتملة** | تكلفة تأخير يوم واحد (تحولها إلى نسبة سنوية) | 0.1%يوميًا = 36.5% سنويًا |
| **تكلفة الفرصة البديلة** | ماذا كان يمكنك أن تفعل بالضمانات التي قدمتها؟ | رهن محل تجاري قد يفوت عليك بيعه |
| **الضغط النفسي والإداري** | لا تحسب رقميًا لكنها حقيقية | ساعات في البنوك، قلق من القسط |

### كيف تحسب التكلفة الفعلية بسرعة (طريقة تقريبية):

لنفترض أنك تريد قرضًا بـ 100 ألف دينار لمدة سنة، بفائدة 10%، ورسوم إدارية 2%، وغرامة تأخير 0.05% يوميًا.

1. **الفائدة 10 :**آلاف.
2. **الرسوم 2 :**آلاف.
3. **إجمالي التكلفة الظاهرية 12 :**ألفًا.
4. **لكن :**أنت لن تستخدم الـ 100 ألف كلها طوال السنة (لأنك تسدد أقساطًا). متوسط الرصيد المستخدم حوالي 55 ألفًا. إذن التكلفة الفعلية ≈ 12,000 / 55,000 = 22% سنويًا.

هذا قبل الغرامات والضغط.

### معادلة بسيطة لمقارنة العروض التمويلية:

**التكلفة الفعلية للتمويل = (إجمالي كل ما ستدفعه زائدًا عن المبلغ الأصلي) ÷ (متوسط المدة التي سيبقى المال معك)**

إذا كانت هذه التكلفة أعلى من هامش الربح الإضافي الذي سيولده التمويل، فأنت تخسر.

### مثال واقعي:

- قرض 50 ألفًا، تسدده على 12 شهرًا، مجموع الأقساط 58 ألفًا (أي 8 آلاف تكلفة إضافية).
- متوسط الرصيد المستخدم = 25 ألفًا (لأنك تسدد تدريجيًا).
- التكلفة الفعلية = 8,000 / 25,000 = 32% سنويًا.
- مشروعك هامش ربحه الصافي 20% سنويًا.
- النتيجة: كل دينار تقترضه يخسرك 12% (32% تكلفة - 20% عائد). إذن القرض مدمر.

**قاعدة الإبهام :**لا تقترض أبدًا بتكلفة فعلية تتجاوز 50% من هامش الربح الصافي لمشروعك. وإذا تجاوزت التكلفة هامش الربح، فأنت تتجه للإفلاس المؤكد.

---

## الفصل الثامن والعشرون: متى تقول لا للتمويل؟

أقوى قرار مالي يمكن أن يتخذه صاحب المشروع هو "لا، لن آخذ هذا التمويل". كثير من المشاريع دُمرت ليس لأن سوء الإدارة، بل بسبب قبول تمويل كان يجب رفضه.

## المواقف التي يجب أن تقول فيها "لا" بصوت عالٍ وواضح:

**أولاً: عندما يكون الغرض غير منتج**

- "نريد قرضًا لتجديد واجهة المحل" ← لا.
- "نريد تمويلًا لشراء سيارة للمدير" ← لا.
- "نريد قرضًا لدفع رواتب شهر عادي" ← لا.

**ثانيًا: عندما تكون تكلفة المال أعلى من عائده** (حسبناها في الفصل السابق)

**ثالثًا: عندما تكون الأقساط تلتهم أكثر من 40% من تدفقك النقدي الشهري** (إلا إذا كان التمويل قصيرًا جدًا)

**رابعًا: عندما تكون غير متأكد من قدرتك على السداد في أسوأ الظروف** (لو انخفضت مبيعاتك 20%، هل ستتمكن؟)

**خامسًا: عندما يكون المقرض يطلب ضمانات تفوق قيمة القرض بكثير** (رهن منزلك مقابل قرض صغير = لا)

**سادسًا: عندما تكون المشكلة التي تحاول حلها بالتمويل هي مشكلة إدارية وليست مشكلة نقود** (مثل سوء التحصيل، أو ضعف المبيعات، أو مخزون راكد)

## كيف ترفض التمويل بلباقة (إذا كان العرض مغريًا لكنه خطر):

- "شكرًا على العرض، لكن ظروف مشروعنا لا تسمح حاليًا بأي التزامات جديدة".
- "نفضل الانتظار حتى نكون في وضع أقوى".
- "سنعود إليكم عندما نكون مستعدين".

## ومتى تقول لا للتمويل حتى لو كنت تعاني؟

عندما تكون الأزمة هيكلية وليست موسمية. بمعنى: إذا كان مشروعك يخسر ماليًا لمدة 6 أشهر متتالية بسبب ضعف الطلب أو ارتفاع التكاليف، فإن أي تمويل سيؤجل الإفلاس فقط وقد يزيد الخسائر. في هذه الحالة، الحل هو إعادة الهيكلة أو التصفية، وليس القرض.

## اختبار الحقيقة: سؤال واحد يقرر مصير التمويل:

**"إذا أخذت هذا التمويل اليوم، هل سيكون وضعي المالي بعد 6 أشهر أفضل مما لو لم آخذه؟"**

إذا كانت الإجابة "نعم" بثقة، خذه. إذا كانت "لا" أو "لا أعرف"، ارفض. وإذا كانت "ربما"، فأنت تتجاهل الغريزة الصحيحة.

**خلاصة الباب السادس:**

التمويل أداة، وليست هدفًا. التمويل الذكي هو الذي يحل مشكلة مؤقتة أو يمول فرصة مؤكدة بتكلفة معقولة. التمويل الغبي هو الذي يحول مشكلة تشغيلية إلى كارثة ديون.

قبل أن توقع أي ورقة تمويل، اقرأها وكأن حياتك تعتمد عليها. لأنها بالفعل كذلك.

في الباب السابع، سننتقل من الإنقاذ والتمويل إلى النمو: كيف تستخدم النقد لتصبح أقوى من منافسيك، وتقتنص الفرص عندما يعجز الآخرون.

# الباب السابع

# النقد محرك النمو لا مجرد أداة نجاة

**تمهيد الباب**

حين يُذكر النقد في بيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، يفكر كثيرون فيه باعتباره وسيلة لتجاوز الأزمات فقط: دفع الرواتب، سداد الموردين، تغطية المصاريف، النجاة من الضغوط. وهذه نظرة ناقصة. فالنقد ليس أداة بقاء فحسب، بل أداة نمو، ومحرك توسع، وسلاح تنافسي يمنح المشروع قدرة لا يملكها المتعثرون.

المؤسسة التي تملك سيولة منضبطة لا تتحرك بردة فعل، بل تختار توقيت قراراتها. تستطيع أن تشتري عندما تنخفض الأسعار، وأن تفاوض من موقع قوة، وأن تستثمر حين يتردد الآخرون، وأن تتوسع دون ذعر، وأن تتحمل فترة بناء العائد قبل ظهوره.

أما المؤسسة التي تعيش دائمًا على حافة الالتزامات، فإنها وإن امتلكت فكرة جيدة، تبقى أسيرة الظروف. لا تشتري إلا مضطرة، ولا تتوسع إلا متأخرة، ولا تفاوض إلا تحت الضغط، ولا ترى الفرص إلا بعد أن يأخذها غيرها.

في هذا الباب سننتقل من عقلية "كيف ننجو؟" إلى عقلية "كيف نستفيد من قوتنا النقدية؟". فالسيولة الذكية ليست مالًا ساكنًا، بل قدرة استراتيجية.

## الفصل التاسع والعشرون: كيف تتوسع دون اختناق؟

التوسع حلم مشروع لكل صاحب عمل. زيادة الفروع، اتساع السوق، نمو الفريق، وارتفاع الحصة السوقية كلها مؤشرات نجاح. لكن التوسع غير المنضبط قد يحول النجاح إلى عبء، لأن النمو يستهلك النقد قبل أن يولده.

### لماذا يختنق المشروع عند التوسع؟

عند التوسع ترتفع النفقات فورًا:

- إيجارات جديدة
- تجهيزات
- توظيف
- تدريب
- مخزون إضافي
- تسويق
- إدارة أعقد

بينما الإيرادات قد تتأخر أشهرًا حتى يستقر الفرع أو النشاط الجديد.

ولهذا فإن السؤال الصحيح ليس: هل السوق يريدنا؟ بل: هل نقدنا يتحمل هذه المرحلة؟

### قواعد التوسع الآمن

**أولًا: توسع من أصل مستقر**

إذا كان المشروع الحالي يعاني من اضطراب نقدي، فلا تجعل التوسع محاولة للهروب من مشكلات الداخل.

**ثانيًا: وفر احتياطيًا مرحليًا**

احسب تكلفة التوسع لستة أشهر على الأقل دون افتراض نتائج مثالية.

**ثالثًا: توسع تدريجيًا**

بدل فتح ثلاثة مسارات دفعة واحدة، ابدأ بمسار واحد قابل للقياس.

**رابعًا: اربط التوسع بمؤشرات واضحة**

مثل:

- نقطة التعادل
- معدل التحصيل
- هامش الربح
- سرعة دوران المخزون

**خامسًا: افصل نقديًا بين الأصل والجديد**

حتى لا يبتلع المشروع الجديد سيولة المشروع الأساسي.

تشير إرشادات **International Finance Corporation (IFC)** إلى أن فجوة التمويل أثناء النمو من أكثر أسباب تعثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مراحل التوسع.
https://www.ifc.org/

**خلاصة الفصل**

التوسع الذكي لا يبدأ بالحماس، بل يبدأ بالحساب.

---

## الفصل الثلاثون: افتتاح فرع جديد... هل الوقت مناسب؟

افتتاح فرع جديد من أكثر القرارات إغراءً. فالفرع يرمز للنمو والانتشار والهيبة. لكن كثيرًا من المشاريع اكتشفت بعد أشهر أن الفرع الجديد لم يكن خطوة تقدم، بل مركز استنزاف.

**متى يكون التوقيت خاطئًا؟**

حين يكون القرار مدفوعًا بـ:

- منافسة نفسية مع الآخرين
- فائض ثقة مؤقت بسبب موسم قوي
- رغبة شخصية في الظهور

- تقديرات غير مبنية على بيانات

### خمسة أسئلة قبل فتح أي فرع

**أولًا: هل الفرع الحالي أو الأصل يعمل بكفاءة؟**

إذا كانت المشاكل التشغيلية قائمة، فالنسخة الثانية ستكررها غالبًا.

**ثانيًا: هل الطلب مثبت أم متخيل؟**

هل توجد بيانات حقيقية عن المنطقة الجديدة؟

**ثالثًا: هل لدينا فريق قادر على الإدارة؟**

المشكلة ليست في فتح الباب، بل في إدارة ما بعد الافتتاح.

**رابعًا: هل السيولة تكفي مرحلة التأسيس؟**

الفرع الجديد يحتاج وقتًا حتى يتوازن.

**خامسًا: ما خطة الخروج إذا فشل؟**

القرار الحكيم يضع سيناريو النجاح وسيناريو التراجع.

**بديل ذكي قبل الفرع**

قد يكون الأنسب:

- نقطة بيع صغيرة
- شراكة توزيع
- متجر إلكتروني
- تجربة موسمية مؤقتة

بدل الالتزام الكامل.

وفق ممارسات **U.S. Small Business Administration**، فإن اختبار السوق تدريجيًا يقلل مخاطر التوسع المكلف للمشروعات الصغيرة.
https://www.sba.gov/

**خلاصة الفصل**

## النَّقد أولًا

ليس السؤال: هل نستطيع فتح فرع؟ بل: هل يجب أن نفتحه الآن؟

---

## الفصل الحادي والثلاثون: توظيف موظفين جدد أم تحسين الكفاءة؟

حين يزداد الضغط في العمل، يكون أول رد فعل شائع: "نحتاج موظفين أكثر." وقد يكون ذلك صحيحًا أحيانًا، لكنه ليس دائمًا الحل الأفضل.

فزيادة الموظفين تعني التزامًا نقديًا مستمرًا:

- رواتب
- تأمينات
- تدريب
- إدارة
- أدوات وتجهيزات

بينما قد تكون المشكلة الحقيقية في ضعف الكفاءة لا نقص الأيدي.

### متى يكون التوظيف صحيحًا؟

حين توجد:

- طاقة تشغيلية ممتلئة فعلًا
- طلب مستقر ومتكرر
- عبء واضح لا يمكن حله بالنظام
- عائد يغطي التكلفة

### ومتى تكون الكفاءة أولى؟

حين تظهر علامات مثل:

- تكرار الأخطاء
- بطء الإجراءات

- تضارب الأدوار
- ضعف التقنية
- هدر الوقت

### بدائل قبل التوظيف

- أتمتة بعض المهام
- تدريب الفريق الحالي
- إعادة توزيع المسؤوليات
- توظيف جزئي أو مؤقت
- الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الأعمال

### مثال واقعي

شركة خدمات أرادت توظيف ثلاثة موظفين إضافيين بسبب ضغط العملاء. بعد مراجعة العمليات، تبين أن نصف الوقت يضيع في إدخال بيانات يدوي يمكن أتمتته. النتيجة: برنامج بسيط وفر تكلفة الرواتب الجديدة.

تشير دراسات الإنتاجية الإدارية المنشورة في **Harvard Business Review** إلى أن تحسين العمليات يسبق غالبًا التوسع في التوظيف.
https://hbr.org/

**خلاصة الفصل**

ليس كل ضغط يحتاج موظفًا جديدًا، وبعض الرواتب علاج خاطئ لمشكلة تنظيمية.

---

## الفصل الثاني والثلاثون: اقتناص الفرص عندما يعجز المنافسون

في أوقات الاضطراب، ينشغل كثير من المنافسين بالبقاء: تأخير دفعات، ضغط موردين، عجز عن الشراء، تجميد توسع. هنا تظهر قيمة السيولة.

المشروع المنضبط نقديًا لا يرى الأزمة كما يراها المتعثرون، بل يراها مساحة فرص.

### ما الفرص التي تظهر في الأزمات؟

**أولًا: شراء بأسعار أفضل**

بعض الموردين يفضلون المشتري الجاهز نقدًا.

**ثانيًا: استقطاب عملاء المنافسين**

حين يفشل المنافس في التوريد أو الخدمة.

**ثالثًا: استئجار مواقع ممتازة**

عند تراجع الطلب العقاري التجاري.

**رابعًا: توظيف كفاءات متاحة**

عندما تعيد شركات أخرى تقليص فرقها.

**خامسًا: الاستحواذ أو الشراكة**

قد تظهر فرص لا تتكرر.

### شرط مهم

السيولة وحدها لا تكفي؛ يلزم معها انضباط في القرار. فالفرص غير المدروسة قد تصبح عبئًا.

### إطار سريع لتقييم الفرصة

- هل الفرصة ضمن نشاطنا؟
- هل نملك قدرة تشغيلية؟
- ما أثرها النقدي خلال 6 أشهر؟
- هل يمكن التراجع منها إن لزم؟

توضح تقارير **OECD** أن المؤسسات ذات الإدارة المالية الأقوى تكون أقدر على استثمار فترات التقلب الاقتصادي.
https://www.oecd.org/

**خلاصة الفصل**

الأزمات لا توزع الخسائر فقط، بل توزع الفرص أيضًا.

## الفصل الثالث والثلاثون: النقد كميزة تفاوضية

التفاوض ليس مهارة كلام فقط، بل قوة موقف. ومن أقوى عناصر الموقف في الأعمال: القدرة على الدفع المنظم.

المشروع الذي يملك سيولة جيدة يدخل التفاوض بثقة، بينما المشروع المضغوط يدخل غالبًا من موقع الحاجة.

### أين تظهر الميزة التفاوضية؟

**أولًا: مع الموردين**

يمكن طلب:

- خصومات
- مدد أفضل
- أولوية توريد
- جودة أعلى

**ثانيًا: مع المؤجرين**

الطرف المنتظم نقديًا يملك قدرة تفاوض أعلى من المتأخر دائمًا.

**ثالثًا: مع الممولين**

الممول يفضل من لا يطلب المال بدافع اليأس.

**رابعًا: مع العملاء الكبار**

يمكن رفض شروط مجحفة لأنك لست مضطرًا لقبول كل شيء.

**خامسًا: في الشراكات**

الشريك القوي ماليًا يُنظر إليه بثقة أكبر.

### كيف تبني هذه الميزة؟

- سمعة سداد ممتازة

- احتياطي نقدي
- انضباط مالي
- بيانات واضحة
- عدم التفاوض تحت الذعر

### مثال بسيط

شركة تشتري نقدًا بانتظام قد توفر سنويًا من الخصومات ما يعادل أرباح صفقة كاملة.

تشير أدبيات التمويل التجاري إلى أن قوة المركز النقدي تنعكس مباشرة على شروط التوريد والتمويل والتعاقد.

### خلاصة الفصل

من يملك النقد لا يشتري فقط... بل يفاوض أفضل.

---

## خلاصة الباب السابع

إذا فهمت النقد كوسيلة نجاة فقط، ستستخدمه للدفاع. وإذا فهمته كأداة قوة، ستستخدمه للهجوم الذكي.

في هذا الباب رأينا أن السيولة المنضبطة تمنح المشروع القدرة على:

- التوسع الآمن
- اختيار توقيت فتح الفروع
- رفع الكفاءة قبل تضخيم الرواتب
- اقتناص فرص تعجز عنها الشركات المضغوطة
- التفاوض من موقع قوة

وهنا يتحول النقد من رقم في البنك إلى ميزة تنافسية حقيقية.

وفي عالم الأعمال، ليست القوة دائمًا للأكبر حجمًا... بل للأفضل استعدادًا.

# الباب الثامن:

# الواقع العربي والجزائري للمشاريع الصغيرة

**هدف الباب :**جعل الكتاب واقعيًا ومناسبًا للمنطقة.

---

## الفصل الرابع والثلاثون: البيع الآجل وثقافة التأخير

في ثقافتنا التجارية، البيع الآجل ("خذ اليوم وادفع بعد شهر") ليس استثناء، بل هو القاعدة في كثير من القطاعات. الجملة المسموعة في كل سوق: "أنا زبونك منذ سنين، ما تخاف عليش؟" أو "الفلوس عندك، أنا ما راح أهرب".

هذه الثقافة، رغم أنها تسهل البيع وتخلق ولاءً سطحيًا، إلا أنها أخطر ما يهدد التدفق النقدي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة في العالم العربي.

### لماذا البيع الآجل منتشر بهذا الشكل عندنا؟

1. **الثقة الشخصية تسبق العقد المكتوب :**كثير من الصفقات تتم بالمصافحة، والتأخير في السداد لا يعتبر خيانة أمانة بقدر ما يعتبر "ظروف طارئة."
2. **العميل يعتبر التأخير حقًا مكتسبًا" :**كل التجار يعطونني أجلاً، فلماذا أنت مختلف؟"
3. **الخوف من فقدان العميل :**صاحب المشروع الصغير يخشى أن يطلب الدفع الفوري فيذهب العميل إلى المنافس الذي يمنح أجلاً.
4. **غياب أنظمة معلومات ائتمانية موحدة :**لا توجد جهة تستطيع إخبارك أن هذا العميل متأخر عند 5 تجار آخرين.

### الأرقام غير الرسمية (من واقع السوق الجزائري والعربي):

- متوسط فترة التحصيل الفعلية في المشاريع الصغيرة: 60-90 يومًا (حتى لو وعد العميل بـ 30 يومًا).
- نسبة العملاء الذين يدفعون في الموعد المتفق عليه: أقل من 30%.

- نسبة الديون المعدومة (التي لن تدفع أبدًا) بسبب البيع الآجل دون ضمانات: تتراوح بين 5-15% من المبيعات الآجلة.

### كيف تبيع آجلًا دون أن تموت آجلًا؟ (حلول عملية تناسب بيئتنا)

**الحل الأول: لا تبيع آجلًا للجميع. ضع شروطًا.**

- العميل الجديد: أول 3 صفقات نقدًا فقط. بعدها، إذا ثبت التزامه، يمكن منحه أجلًا محدودًا.
- العميل المتأخر على دفعة سابقة: ممنوع من أي بيع آجل جديد حتى يسدد المتأخرات كاملة.



**الحل الثاني: وثق كل شيء، حتى لو بالمصافحة.**

اكتب ورقة بسيطة (حتى على كرتون) تحتوي على:

- المبلغ المستحق .
- تاريخ الاستحقاق.
- توقيع العميل.
- جملة صغيرة: "في حال التأخير، يتحمل العميل غرامة تأخير يومية قدرها ..." (حتى لو لم تطبقها، وجودها يضبط السلوك).

**الحل الثالث: استخدم أداة "الخصم النقدي" بدل "الأجل المجاني."**

بدل أن تقول "أبيعك آجل 30 يومًا"، قل: "السعر 1000 دينار نقدًا، أو 1100 دينار آجل 30 يومًا". العميل سيختار النقد غالبًا، وإذا اختار الآجل فأنت تعوض مخاطرك.

**الحل الرابع (وهو الأهم في بيئتنا): حوّل ثقافة البيع إلى ثقافة "الدفع المقدم الجزئي."**

اطلب 30-50% من المبلغ مقدماً، والباقي عند التسليم أو بعد أسبوع. هذا يقلل المخاطرة، ويحافظ على العميل، ويمنحك سيولة تشغيلية.

### قاعدة ذهبية للبيع الآجل في مجتمعنا:

لا تبيع آجلًا لأحد بأكثر من ضعف رأس المال الذي تستطيع خسارته. لأن في ثقافتنا، جزء من العملاء لن يدفع أبدًا. اعتبر هذا جزءًا من تكلفة البيع، ولا تراهن عليه.

---

## الفصل الخامس والثلاثون: الاقتصاد النقدي خارج الأنظمة

الواقع في كثير من الدول العربية، وخاصة الجزائر، أن جزءًا كبيرًا من المعاملات الاقتصادية يتم خارج القنوات الرسمية (البنوك، الفواتير، التصريحات الضريبية). هذا الاقتصاد "غير الرسمي" أو "شبه الرسمي" له قواعده الخاصة، وتجاهله يؤدي إلى قرارات مالية خاطئة.

### ما المقصود بـ "الاقتصاد النقدي خارج الأنظمة" في سياق مشروعك؟

- جزء من مبيعاتك قد لا تمر عبر البنك (نقدًا تحت الطاولة).
- جزء من مشترياتك قد تكون من موردين لا يعطون فواتير رسمية.
- جزء من رواتب الموظفين قد تُدفع نقدًا دون تصريح.
- بعض العملاء يطلبون فواتير أقل من القيمة الحقيقية لتوفير الضرائب.

### لماذا هذا مهم لإدارة التدفقات النقدية؟

لأنه يخلق فجوة بين "ما تراه دفاترك" و"ما في جيبك فعلاً". قد تكون دفاترك تظهر أرباحًا كبيرة، لكن النقد الفعلي أقل بكثير لأن جزءًا من المبيعات غير مسجل، أو لأنك اشتريت من مورد غير رسمي بأسعار أقل لكن بدون ضمانات.

### تحديات خاصة بهذا الاقتصاد:

| التحدي | كيف يؤثر على التدفق النقدي |
|---|---|
| **صعوبة إثبات الدخل للبنك** | **لن تحصل على تمويل رسمي لأن البنك لا يصدق أرقامك** |
| **خطورة الاحتفاظ بنقود كبيرة في المنزل أو المحل** | **إما تخاطر بالسرقة، وإما تضطر لإيداع البنك وتثير تساؤلات** |
| **عدم قدرة العملاء على الدفع بشيكات أو تحويلات** | **كل التعاملات نقدًا، مما يبطئ وتيرة البيع للمسافات البعيدة** |
| **الموردون غير الرسميون يطلبون الدفع الفوري** | **لا تحصل على آجال من الموردين، بينما أنت تمنح آجالاً لعملائك** |

### كيف تدير تدفقاتك النقدية في ظل هذا الواقع؟

**أولاً: افصل بين "نقود البنك" و"نقود السوق."**

احتفظ بحساب بنكي واحد على الأقل يمر عبره كل ما يمكن تمريره (مدفوعات العملاء الكبار، مشتريات الموردين الرسميين). أما التعاملات النقدية الصغيرة، فاحتفظ بسجل يدوي بسيط (دفتر صغير) تدون فيه كل دخول وخروج نقدي.

**ثانياً: لا تعتمد على الاقتصاد غير الرسمي كحل دائم.**
استخدمه كمرحلة انتقالية فقط. هدفك خلال سنتين هو تدريجياً تحويل أكبر قدر ممكن من معاملاتك إلى النظام الرسمي، لأن هذا هو الطريق الوحيد للنمو الحقيقي (تمويل بنكي، عقود حكومية، شراكات كبرى).

**ثالثاً: احسب "تكلفة المخاطرة" للنقد غير الرسمي.**
إذا كنت تتعامل نقدًا لتجنب الضرائب، فأنت توفر 10-20% ضريبة، لكنك تخسر:

- القدرة على الحصول على قرض بنكي.
- القدرة على إثبات دخلك لشراء منزل أو سيارة.
- راحة البال من مفتش الضرائب.

احسب هذه التكاليف المخفية، فقد تجد أن التعامل الرسمي أرخص على المدى الطويل.

**رابعاً: وثق كل شيء حتى لو لم تعلن عنه.**
احتفظ بدفتر سري خاص بك (أو ملف إكسل بكلمة مرور) تسجل فيه كل معاملة غير رسمية. هذا ليس للإقرار الضريبي، بل لتعرف أنت نفسك أين تذهب أموالك. لأن التدفق النقدي الحقيقي لا يعرف النظام من غيره.

---

## الفصل السادس والثلاثون: تحديات التمويل المحلي

التمويل في العالم العربي، وخاصة الجزائر، ليس مثل أوروبا أو أمريكا. هنا البنوك لا تثق في المشاريع الصغيرة، والمشاريع الصغيرة لا تثق في البنوك. وهناك فجوة هيكلية تجعل الحصول على تمويل رسمي أشبه بالمستحيل لكثير من المشاريع.

### أهم التحديات التمويلية في منطقتنا:

| التحدي | الشرح |
|---|---|
| **الضمانات المفرطة** | البنوك تطلب ضمانات تفوق قيمة القرض أحيانًا (عقارات، سيارات باسم شخصي) |
| **الإجراءات البيروقراطية** | ملف القرض قد يستغرق 3-6 أشهر، والفرصة الضائعة خلال هذه المدة تساوي قيمة القرض |

| | |
|---|---|
| **الفائدة المرتفعة** | أسعار الفائدة على القروض الصغيرة قد تصل إلى 10-15% سنويًا، والتكلفة الفعلية أعلى |
| **غياب التمويل الأولي** | لا توجد صناديق رأس المال الجريء أو مستثمرون ملائكة للمشاريع الصغيرة جدًا |
| **الاقتصاد الموازي** | البنوك لا تثق في دفاترك لأنها تعلم أن جزءًا من مبيعاتك غير مسجل |

### ما هي مصادر التمويل المتاحة فعلاً (في الجزائر والعالم العربي)؟

1. **القروض البنكية الصغيرة والمتوسطة :**موجودة لكن بشروط صعبة. الأفضل التوجه لبنوك التنمية المحلية (مثل بنك التنمية المحلية في الجزائر) التي تقدم برامج دعم للمشاريع الصغيرة.
2. **صناديق دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :**في الجزائر، هناك وكالة دعم تشغيل الشباب (ANSEJ) والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) وصندوق الضمان المشترك للقروض .(FGAR) هذه تقدم ضمانات جزئية أو قروض ميسرة.
3. **التمويل غير الرسمي (العائلي والأصدقاء) :**الأسرع لكن الأكثر تعقيدًا علائقيًا. يجب توثيقه كقرض رسمي بورقة مكتوبة.
4. **التمويل التشاركي الإسلامي (المضاربة والمرابحة) :**متوفر عبر بعض البنوك الإسلامية، وفيه لا تدفع فائدة ربوية بل تشارك في الأرباح أو تبيع بزيادة معلومة.
5. **الموردون كجهة تمويل :**تفاوض الموردين على آجال سداد أطول. هذا أسهل وأرخص من البنوك.

### خطوات عملية للحصول على تمويل في بيئتنا:

1. **جهز ملفًا احترافيًا** (حتى لو البنك لا يطلبه). يتضمن: فكرة المشروع، التدفقات النقدية المتوقعة، خطة السداد، الضمانات المتاحة.
2. **ابدأ بتمويل صغير جدًا وسدده بسرعة** )حتى لو لا تحتاجه(. هذا يبني تاريخًا ائتمانيًا مع البنك.
3. **استخدم الضمانات المتاحة :**صندوق الضمان المشترك للقروض FGAR) في الجزائر ( يغطي نسبة من مخاطر القرض، مما يشجع البنوك على الإقراض.
4. **لا تطلب مبلغًا أكبر من حاجتك الفعلية .**البنوك تحب القروض الصغيرة التي تُسدَّد بانتظام أكثر من القروض الكبيرة.

5. **تعامل مع أكثر من بنك .**شروط البنوك تختلف. بنك قد يرفض، وآخر قد يوافق.

**تحذير خطير :**تجنب التمويل غير الرسمي بفوائد ربوية من أفراد (ما يسمى "الربا" أو "الفائدة المرتفعة" في السوق الموازية). قد تصل الفائدة إلى 20-30% سنويًا أو أكثر، وهذا سيدمر مشروعك.

---

## الفصل السابع والثلاثون: الموسمية والتذبذب وضعف التخطيط

في منطقتنا، التذبذب الموسمي ليس مجرد ظاهرة طبيعية، بل هو سمة هيكلية. المشاريع الصغيرة تعاني من فصول جوع وأخرى شبع، ومعظم أصحابها لا يخططون للفجوات الموسمية.

### أمثلة على موسمية حادة في المنطقة العربية:

- المشاريع المرتبطة بالسياحة (مطاعم، فنادق، محلات هدايا): موسم الصيف والأعياد فقط.
- مشاريع مواد البناء: نشاط كبير في الربيع والخريف، ركود في الصيف (الحرارة) والشتاء (الأمطار).
- مشاريع الألبسة والهدايا: ذروة في رمضان والعيدين، ثم هدوء لأشهر.
- مشاريع الخدمات التعليمية (دروس خصوصية، مراكز تدريب): نشاط مع بداية العام الدراسي، ثم ركود في العطل.

### لماذا التخطيط ضعيف عندنا؟

- ثقافة "إن شاء الله" تُستخدم أحيانًا كبديل عن التخطيط.
- صعوبة توقع الإيرادات بسبب تقلب العملة والاقتصاد غير المستقر.
- ضعف أدوات المحاسبة والإدارة المالية لدى أصحاب المشاريع الصغيرة.
- غياب ثقافة "الادخار للموسم العسر" – معظم الأرباح توزع فورًا.

### كيف تحمي مشروعك من التذبذب الموسمي؟ (حلول عملية)

### أولاً: حدد مواسمك بيقين.

اجلس وارسم تقويمًا لسنواتك الماضية. ضع إشارة حمراء للأشهر التي تنخفض فيها المبيعات أكثر من 30%، وإشارة خضراء للأشهر المرتفعة. هذه أبسط خطوة تخطط بها.

### ثانياً: ادخر في الموسم الأخضر للموسم الأحمر.

قاعدة بسيطة: كلما حققت إيرادات إضافية في الموسم القوي، اخصم منها نسبة (مثلاً 20%) وضعها في حساب منفصل لا تلمسه إلا في الموسم الضعيف. هذا ليس ترفًا، بل هو وقود البقاء.

### ثالثاً: نوّن مصادر دخلك.

إذا كان مشروعك موسميًا بطبيعته، فكر في نشاط ثانٍ مصاحب يعمل في الموسم المعاكس. مثال:

- محل هدايا يعمل في الأعياد يمكن أن يبيع مستلزمات مدرسية في غير المواسم.
- مطعم سياحي يمكن أن يقدم خدمة توصيل للمنازل في أشهر الركود.

### رابعاً: فاوض الموردين على آجال تتناسب مع موسميتك.

قل لموردك: "أنا أبيع بكثرة في شهري 5 و6، لذلك أرجو أن تستحق فواتيري في شهري 7 و8". كثير من الموردين يقبلون إذا كنت عميلاً منتظمًا.

### خامساً: استخدم التمويل الموسمي الذكي (وليس الدائم).

خذ تسهيلًا ائتمانيًا لمدة 3 أشهر فقط قبل الموسم القوي، وسدده بعد الموسم. هذا أفضل من قرض سنوي تدفع فائدته طوال العام.

### نصيحة خاصة لمنطقتنا:

لا تفكر في "توسيع المشروع" خلال ذروة الموسم فقط لأن المبيعات عالية. انتظر حتى تمر دورة كاملة (موسم قوي وموسم ضعيف) ثم قرر. لأن التوسع في القمة يؤدي إلى الندم في القاع.

---

## الفصل الثامن والثلاثون: حلول تناسب بيئتنا لا الكتب الأجنبية فقط

الكتب المالية الأجنبية رائعة، لكنها غالبًا ما تفترض وجود بنوك متعاونة، وأنظمة ضريبية شفافة، وعملاء يدفعون في موعدهم، وقوانين إفلاس تحمي صاحب المشروع. هذا ليس واقعنا.

لذلك، هذا الفصل مخصص لحلول من بيئتنا لبيئتنا.

### أولاً: التحصيل – طرق محلية تعمل ولا تخسر العملاء

- **جمع "الدوار" أو "الجمّاعة" :**"في كثير من المناطق العربية، هناك نظام دوري للادخار (مثل "الجمعية" في مصر، "الندوة" في الخليج، "الطويزة" في الجزائر). يمكنك تنظيم مجموعة من التجار الصغار يضع كل منهم مبلغًا شهريًا، ويأخذ أحدهم الكاش دوريًا. هذا أسرع من البنك وأقل تكلفة.
- **التحصيل عبر "الصرافين" الموثوقين :**في الأسواق الشعبية، هناك صرافون يتجولون ويجمعون مستحقات التجار من العملاء مقابل عمولة صغيرة. هذا يوفر عليك عناء المطاردة.
- **الدفع عبر فوري (مصر) أو CCP (الجزائر) أو مدى (السعودية) :**شجع العملاء على الدفع الإلكتروني الفوري بتقديم خصم 2-3%. كثير من العملاء بدأوا يستخدمون هذه الوسائل.

### ثانيًا: الشراء والتفاوض مع الموردين – الطريقة المحلية

- **الشراء بالجملة مع مجموعة تجار :**ائتلاف مع 3-4 مشاريع صغيرة غير متنافسة لشراء المواد الخام معًا. هذا يمنحكم قوة تفاوضية للحصول على خصم يصل إلى 20% وآجال أفضل.
- **الدفع "بالشيك المؤجل" مع تاريخ محدد :**في ثقافتنا، الشيك المؤجل له قدسية أكثر من الوعد الشفهي. استخدمه كأداة لضمان سداد الموردين، واطلب من عملائك شيكات مؤجلة أيضًا.
- **المقايضة (البارتر) كحل ذكي :**إذا كان لديك منتج ومورد يحتاج منتجك، استخدم المقايضة. مثلاً: مكتبة تتبادل كتبًا مع مطعم مقابل وجبات للموظفين. هذا يحافظ على النقد ولا يخرجه من جيبك.

### ثالثًا: التوفير في المصروفات الثابتة – حلول تناسب منطقتنا

- **المشاركة في المساحة وليس الاستئجار الفردي :**في كثير من المدن العربية، هناك محلات تجارية كبيرة يمكن تقسيمها إلى مساحات صغيرة مستأجرة لأغراض متوافقة (مثلاً: محل حلاقة + محل عطور + محل هدايا). هذا يخفض الإيجار بنسبة 40-60%.
- **الاستعانة بموظفين بنظام "اليومية" أو "العمولة" وليس الراتب الثابت :**في مواسم الركود، تقلص ساعات العمل وتتحول إلى نظام عمولة. هذا يحافظ على ولاء الموظفين دون إغراقك برواتب ثابتة.

- **الاستفادة من مبادرات الدولة والبلديات :**في الجزائر ومصر والمغرب، هناك برامج دعم للمشاريع الصغيرة (إعفاءات ضريبية، دعم إيجار، منح تدريب). تابع مواقع الغرف التجارية والوزارات المحلية.

### رابعًا: التعامل مع العملاء المتأخرين – بأسلوب يحفظ الوجه

في ثقافتنا، لا ترسل محاميًا ولا تهدد. بدلاً من ذلك:

- أرسل "ولدك" أو "موظفك الصغير" لزيارة العميل بأدب: "أستاذ فلان، أرسلني المدير أذكرك بفاتورتنا، ويعتذر عن الإزعاج." هذا أقل تصادمًا.
- اطلب "دفعة رمزية" تعبر عن حسن النية: "ادفع 20% الآن وأسامحك في غرامة التأخير، ونقسط الباقي." العميل يشعر أنك تراعي ظروفه.
- استخدم "الوسيط الموثوق" من السوق: تاجر كبير أو شخصية محترمة تتوسط بينك وبين العميل المتأخر. هذا قد يحل 50% من الحالات المعلقة.

### خامسًا: بناء ثقافة نقدية تناسب مجتمعنا – تغيير العقول لا الأرقام

أكبر تحدٍ ليس في الأرقام، بل في العقلية. كثير من أصحاب المشاريع في منطقتنا يظنون أن:

- "الحركة بركة" (وجود عملاء في المحل يعني النجاح، حتى لو كانوا لا يدفعون).
- "أنا تاجر شهم، لا أستطيع أن أطلب فلوسي من زبون محتاج".
- "الفلوس تأتي وتذهب، المهم السمعة".

هذه المعتقدات تحتاج إلى تغيير تدريجي. ليس بأن تصبح قاسيًا، بل بأن تدرك أن **بقاء مشروعك هو أساس شهامتك** .لا يمكنك مساعدة أي زبون إذا أفلس مشروعك.

**عبارات يمكنك استخدامها لتغيير ثقافة العملاء والموردين بلطف:**

- "أنا أحب خدمتك، لكن مشروعي الصغير لا يتحمل تأخير الدفع مثل الشركات الكبيرة".
- "لكي أستمر في خدمتك بالسعر والجودة نفسيهما، أحتاج التزامًا بموعد الدفع".
- "ما تقدمه ليس طلبًا شخصيًا، بل هو سياسة المشروع للحفاظ على وظائف موظفينا".

**ختام الباب الثامن:**

الواقع العربي والجزائري مليء بالتحديات التي لا تذكرها الكتب الأجنبية: البيع الآجل أصبح ثقافة، الاقتصاد النقدي الموازي يربك الحسابات، التمويل شبه مستحيل، الموسمية تعصف بالمشاريع الصغيرة. لكن هذا الواقع ليس لعنة، بل هو مادة خام للتفوق. من يفهم قواعد اللعبة المحلية – ويتعامل معها بذكاء وليس باستسلام – سينجو ويزدهر بينما يتعثر الآخرون.

في الباب التاسع والأخير، سنقدم لك نماذج وأدوات جاهزة تنقل كل ما تعلمته إلى تطبيق يومي. لا تقرأ فقط، بل نفذ.

# الباب التاسع

# نماذج جاهزة وأدوات تنفيذ

**تمهيد الباب**

المعرفة وحدها لا تكفي لإنقاذ مشروع، كما أن النية الحسنة لا تبني نظامًا ماليًا مستقرًا. كثير من أصحاب المشاريع يعرفون نظريًا أهمية التدفقات النقدية، ويقتنعون بضرورة التخطيط، لكنهم يتعثرون في سؤال بسيط :**من أين أبدأ؟**

الجواب العملي يبدأ بالأدوات. فالإدارة المالية الناجحة لا تقوم فقط على التحليل، بل على نماذج واضحة، وقوائم مراجعة، ومؤشرات تقاس بانتظام، وأسئلة دورية تكشف الخلل قبل تفاقمه.

هذا الباب صُمم ليكون أكثر أبواب الكتاب قابلية للتنفيذ المباشر. يمكنك استخدام ما فيه فورًا، سواء كنت تدير متجرًا صغيرًا، شركة خدمات، مؤسسة توزيع، أو مشروعًا ناشئًا في طور النمو.

لن نقدم نظريات مطولة، بل أدوات عملية مختصرة، إذا التزمت بها أسبوعيًا وشهريًا، ستلاحظ تحسنًا واضحًا في وضوح الرؤية، وسرعة القرار، وانخفاض المفاجآت.

---

## الفصل التاسع والثلاثون: نموذج كشف تدفق نقدي أسبوعي

من أخطر أخطاء المشاريع الصغيرة أن تنتظر نهاية الشهر لمعرفة وضعها المالي. فالأزمة قد تبدأ في الأسبوع الأول، لكن اكتشافها يتأخر حتى تتراكم.

لذلك فإن كشف التدفق النقدي الأسبوعي من أقوى الأدوات الوقائية.

### لماذا أسبوعي لا شهري فقط؟

لأن الأسبوع يكشف:

- سرعة التغير
- مواسم الضغط
- مواعيد الاستحقاقات
- فجوات التحصيل
- الحاجة المبكرة للتدخل

### النموذج العملي

اجعل لديك جدولًا أسبوعيًا يتضمن:

| البند | المبلغ |
|---|---|
| الرصيد الافتتاحي | |
| المقبوضات النقدية | |
| تحصيل العملاء | |
| مبيعات مباشرة | |
| إجمالي الداخل | |
| رواتب مدفوعة | |
| دفعات موردين | |
| إيجارات ومصاريف | |
| أقساط وتمويل | |
| إجمالي الخارج | |
| الرصيد الختامي | |

### كيف يُستخدم؟

في نهاية كل أسبوع:

- سجّل الأرقام الفعلية
- قارنها بالمخطط
- افهم سبب الفرق
- خطط للأسبوع القادم

### ماذا يكشف سريعًا؟

- هل التحصيل أبطأ من المتوقع؟
- هل المصروفات تتضخم؟
- هل الرصيد ينخفض أسبوعًا بعد أسبوع؟
- هل هناك أسبوع خطير قادم؟

توصي أدلة **U.S. Small Business Administration** بمتابعة التدفق النقدي المنتظم بدل الاعتماد على النتائج السنوية فقط.
https://www.sba.gov/

**خلاصة الفصل**

ما يُراجع أسبوعيًا يُدار بذكاء، وما يُراجع متأخرًا يُدار تحت الضغط.

---

## الفصل الأربعون: نموذج خطة طوارئ مالية

الأزمات لا تُعلن موعدها. قد يتأخر عميل كبير، أو ينخفض الطلب فجأة، أو ترتفع تكلفة أساسية، أو يحدث اضطراب خارجي. والمشروع الذي لا يملك خطة طوارئ يبدأ التفكير بعد وقوع المشكلة.

### ما خطة الطوارئ المالية؟

هي وثيقة مختصرة تحدد ما الذي سنفعله إذا انخفض النقد فجأة.

### النموذج العملي

# النَّقد أولًا

**أولًا: تعريف السيناريوهات**

**سيناريو خفيف**

انخفاض تحصيل 20%

**سيناريو متوسط**

تراجع مبيعات 30%

**سيناريو شديد**

تعطل عميل رئيسي أو توقف مفاجئ

**ثانيًا: إجراءات فورية**

- تجميد المصروفات غير الضرورية
- مراجعة الرواتب المؤقتة والمتغيرة
- وقف المشتريات غير العاجلة
- تسريع التحصيل
- مراجعة الأسعار والعروض

**ثالثًا: أولويات الدفع**

1. الرواتب الأساسية
2. الموردون الحرجون
3. الإيجار والتشغيل
4. الالتزامات الأخرى

**رابعًا: خطوط تمويل احتياطية**

- تسهيل بنكي
- شريك داعم
- احتياطي نقدي

- بيع أصول غير أساسية

**خامسًا: مسؤوليات التنفيذ**

من يتخذ القرار؟ ومن يتابع التنفيذ؟

**لماذا الخطة مهمة؟**

لأن وقت الأزمة ليس أفضل وقت للتفكير من الصفر.

تشير تقارير **IFC**حول صمود المؤسسات الصغيرة إلى أن الجاهزية المسبقة ترفع فرص البقاء أثناء الصدمات الاقتصادية.
https://www.ifc.org/

**خلاصة الفصل**

الخطة لا تمنع الأزمة، لكنها تمنع الارتباك.

---

## الفصل الحادي والأربعون: قائمة فحص قبل التوسع

التوسع قرار جميل على الورق، لكنه مكلف إن جاء في توقيت خاطئ. وقبل أي فرع جديد، أو خط إنتاج، أو سوق جديد، استخدم هذه القائمة.

**قائمة الفحص**

ضع ✓ أو ✗ أمام كل بند:

**الجاهزية النقدية**

- لدينا احتياطي يغطي 6 أشهر
- المشروع الحالي مستقر نقديًا
- لا نعتمد على تمويل طارئ للبقاء

**الجاهزية التشغيلية**

- العمليات الحالية منضبطة
- الفريق قادر على تحمل التوسع

- لدينا قائد للمشروع الجديد

**الجاهزية السوقية**

- يوجد طلب مثبت ببيانات
- درسنا المنافسة
- نعرف نقطة التعادل

**الجاهزية الإدارية**

- لدينا تقارير دورية
- صلاحيات القرار واضحة
- خطة خروج موجودة

**طريقة الاستخدام**

إذا كانت العلامات الناقصة كثيرة، فالأرجح أن الحماس سبق الاستعداد.

**قرار حكيم**

أحيانًا يكون أفضل قرار توسع هو التأجيل المؤقت.

توصي **SBA** ومرجعيات الأعمال الصغيرة باختبار الجاهزية المالية والإدارية قبل أي نمو كبير.
https://www.sba.gov/

**خلاصة الفصل**

ليس كل تأخير ضعفًا، وبعض التأجيل ذكاء.

---

## الفصل الثاني والأربعون: مؤشرات الإنذار المبكر

الأزمات الكبيرة تبدأ غالبًا بإشارات صغيرة. ومن يراقب المؤشرات المبكرة يتدخل قبل أن يصبح الحل مكلفًا.

**أهم المؤشرات**

**أولًا: انخفاض الرصيد النقدي لثلاثة أسابيع متتالية**

حتى مع وجود مبيعات.

**ثانيًا: ارتفاع الذمم المتأخرة**

خصوصًا ما تجاوز 60 يومًا.

**ثالثًا: نمو المبيعات مع ضعف الربح**

قد يكون التسعير خاطئًا أو الخصومات عالية.

**رابعًا: زيادة المخزون دون زيادة مقابلة في الطلب**

إشارة لتجميد النقد.

**خامسًا: الاعتماد على عميل واحد**

إذا أصبح مصدرًا مفرطًا للإيراد.

**سادسًا: استخدام التسهيلات البنكية بشكل دائم**

بدل كونها احتياطًا.

**سابعًا: تأجيل دفعات متكرر**

حتى لو تم احتواؤه كل مرة.

**لوحة متابعة شهرية**

اجعل هذه المؤشرات في صفحة واحدة مع ألوان:

- أخضر: طبيعي
- أصفر: يحتاج انتباه
- أحمر: يحتاج تدخل

تشير تقارير **OECD** إلى أن هشاشة الشركات الصغيرة غالبًا ترتبط بتراكم مؤشرات سلبية قبل التعثر الفعلي.
https://www.oecd.org/cfe/smes/

**خلاصة الفصل**

من يقرأ الإشارات الصغيرة لا يُفاجأ بالعواصف.

## الفصل الثالث والأربعون: أسئلة يراجعها صاحب المشروع كل جمعة

أحيانًا أفضل أداة إدارية ليست برنامجًا معقدًا، بل عشر دقائق صادقة كل أسبوع. نهاية الأسبوع فرصة ممتازة للمراجعة قبل بدء أسبوع جديد.

### الأسئلة الأسبوعية الذهبية

#### النقد والسيولة

- كم دخل نقدًا هذا الأسبوع؟
- كم خرج؟
- ما الرصيد الحقيقي المتاح؟

#### العملاء والتحصيل

- من تأخر؟
- من يحتاج متابعة؟
- هل بعنا أكثر مما جمعنا؟

#### المصروفات

- ما المصروف غير الضروري هذا الأسبوع؟
- ما الذي يمكن تقليصه؟

#### التشغيل

- هل هناك اختناق يستهلك وقت الفريق؟
- هل نحتاج تعديل إجراء؟

#### النمو

- هل توجد فرصة تستحق الاستثمار؟
- هل نحن مستعدون لها نقديًا؟

### المخاطر

- ما أكثر ما يقلقني ماليًا الآن؟
- ما خطوة واحدة تخفف هذا القلق الأسبوع القادم؟

### لماذا كل جمعة؟

لأن المراجعة المنتظمة تحول الإدارة من رد فعل إلى قيادة واعية.

### نصيحة عملية

دوّن الإجابات في صفحة واحدة كل أسبوع. بعد ثلاثة أشهر ستملك سجلًا ذهبيًا يفهم مشروعك أكثر من الذاكرة والانطباع.

**خلاصة الفصل**

الأسئلة الصحيحة تصنع قرارات أفضل من الأماني.

---

## خلاصة الباب التاسع

في هذا الباب جمعنا أدوات قابلة للتطبيق فورًا:

- كشف تدفق نقدي أسبوعي
- خطة طوارئ مالية
- قائمة فحص قبل التوسع
- مؤشرات إنذار مبكر
- مراجعة أسبوعية ذكية

هذه الأدوات ليست ترفًا إداريًا، بل هي الفرق بين مشروع يفاجَأ بالأحداث، ومشروع يستعد لها.

فإذا كان هذا الكتاب قد بدأ بفكرة **النقد أولًا**، فإن هذا الباب يضعها بين يديك كنظام عمل يومي.

والحقيقة أن النجاح المالي لا يصنعه قرار كبير واحد، بل تصنعه مراجعات صغيرة منتظمة، تتكرر حتى تصبح ثقافة.

# خاتمة الكتاب

## النقد أولًا... ثم كل شيء يأتي بعده

في نهاية هذا الكتاب، لعل الفكرة الأوضح التي ينبغي أن تبقى معك ليست معادلة محاسبية، ولا نموذجًا ماليًا، ولا قائمة مؤشرات، بل حقيقة بسيطة كثيرًا ما تُنسى في زحام العمل :**المشروع لا يعيش على المبيعات وحدها، بل يعيش على النقد المنظّم.**

قد تمتلك منتجًا ممتازًا، وفريقًا مجتهدًا، وسمعة حسنة، وسوقًا واعدًا، لكن غياب الانضباط النقدي قادر على إرباك كل ذلك. وفي المقابل، قد يكون مشروعك متوسط الحجم والإمكانات، لكنه مستقر، قادر على الوفاء بالتزاماته، واضح الرؤية، حسن الإدارة، فيسبق مشاريع أكبر منه ضجيجًا وأكثر منه موارد.

لقد رأينا عبر صفحات هذا الكتاب أن كثيرًا من الأزمات لا تبدأ بانخفاض الطلب، بل تبدأ حين تتأخر التحصيلات، أو يتضخم المخزون، أو تُتخذ قرارات توسع بلا استعداد، أو تتكرر المصروفات دون رقابة، أو تعتمد الإدارة على الحدس بدل الأرقام. ورأينا كذلك أن العلاج لا يكون دائمًا بضخ أموال جديدة، بل كثيرًا ما يبدأ بإدارة أفضل لما هو موجود أصلًا.

## كيف تنتقل من مشروع يطارد الفواتير إلى مشروع يصنع الفرص؟

الانتقال لا يحدث بقرار واحد مفاجئ، بل بسلسلة تحولات في طريقة التفكير والإدارة.

تبدأ حين تتوقف عن سؤال: "كم بعنا هذا الشهر؟" وتبدأ بسؤال: "كم دخل نقدًا؟ وكم بقي؟ وكم نحتاج؟"

وتبدأ حين تنظر إلى العميل لا بوصفه فاتورة فقط، بل شريكًا يجب أن يشتري بانضباط كما يشتري بحجم.

وتبدأ حين ترى المخزون مالًا مجمدًا لا مجرد بضاعة، وحين ترى التوسع مسؤولية نقدية لا مجرد إنجاز معنوي، وحين تدرك أن الخصم العشوائي، والتوظيف غير المدروس، والشراء المرتجل، كلها قرارات مالية قبل أن تكون تشغيلية.

المشروع الذي يطارد الفواتير يعيش في حالة رد فعل دائم:

- ينتظر التحصيل ليسدد
- يؤجل الالتزامات ليكمل الشهر

- يخشى المفاجآت
- يتردد في اقتناص الفرص
- يستهلك طاقته في إطفاء الحرائق

أما المشروع الذي يصنع الفرص، فهو مشروع يملك نظامًا:

- يعرف مركزه النقدي بوضوح
- يتوقع العجز قبل وقوعه
- يحتفظ بهامش حركة
- يفاوض من موقع قوة
- يستثمر حين يتراجع الآخرون

وهذا الفرق لا تصنعه المصادفة، بل تصنعه الإدارة.

### الانضباط المالي عادة لا موهبة

بعض الناس يظنون أن النجاح المالي موهبة فطرية، أو مهارة خاصة لا يملكها إلا خبراء الأرقام. والحقيقة أن أغلب الاستقرار المالي في المشاريع لا يأتي من العبقرية، بل من العادات.

عادة مراجعة الأرقام أسبوعيًا.
عادة عدم صرف المال قبل تقييم أثره.
عادة التحصيل المنتظم.
عادة مواجهة المشكلة مبكرًا.
عادة التوثيق.
عادة التخطيط قبل القرار.
عادة قول "ليس الآن" حين لا يكون التوقيت مناسبًا.

هذه العادات الصغيرة قد تبدو بسيطة، لكنها مع الوقت تصنع ثقافة كاملة داخل المشروع. والثقافة المنضبطة أقوى من الحلول المؤقتة، لأنها تمنع تكرار الأخطاء بدل معالجة نتائجها فقط.

ولذلك فإن صاحب المشروع الناجح ليس من لا يخطئ، بل من يبني نظامًا يقلل الخطأ، ويكتشفه سريعًا، ويعالجه بهدوء.

### أول قرار تبدأ به من اليوم

بعد إغلاق هذا الكتاب، لا تجعل ما قرأته معرفة جميلة تُضاف إلى الرف. حوّله إلى خطوة عملية تبدأ اليوم.

وأفضل خطوة أولى في الغالب ليست قرضًا جديدًا، ولا حملة تسويق عاجلة، ولا توسعًا سريعًا.

الخطوة الأولى هي أن تعرف الحقيقة الرقمية لمشروعك الآن.

اجلس ساعة واحدة، وافتح بياناتك، ثم اكتب بوضوح:

- كم نقدًا أملك اليوم؟
- كم عليّ خلال الثلاثين يومًا القادمة؟
- كم لي عند العملاء؟
- ما أكثر بند يستنزف السيولة؟
- ما القرار الذي يجب تأجيله؟
- ما القرار الذي يجب اتخاذه فورًا؟

هذه الساعة قد تكون من أكثر ساعات المشروع قيمة، لأنها تنقلك من الضباب إلى الوضوح، ومن القلق إلى السيطرة، ومن رد الفعل إلى القيادة، وفقكم الله .

---

## المراجع والمصادر المقترحة للاستزادة


1. **Profit First: A Simple System to Transform Any Business from a Cash-Eating Monster to a Money-Making Machine**، للمؤلف *Mike Michalowicz*.
هذا كتاب أحدث ثورة في طريقة إدارة المال للمشاريع الصغيرة. الفكرة الأساسية ببساطة: بدلاً من معادلة "المبيعات – المصروفات = الربح"، يقلبها إلى "المبيعات – الربح = المصروفات"، أي خصم نسبة الربح أولاً قبل أي شيء. يقدم نظامًا عمليًا بتوزيع الإيرادات على حسابات متعددة (ربح، رواتب، ضرائب، مصروفات) .مناسب جدًا لصاحب المشروع الذي يشعر أن أرباحه تتبخر دون أن يدري، ويتوفر منه إصدار بالعربية بعنوان "الربح أولًا."

2. **النموذج الرباعي للتدفقات النقدية: دليل الأب الغني لتحقيق الحرية المالية**، للمؤلف *روبرت تي كيوساكي* (Robert T. Kiyosaki). كتاب موسع لسلسلة "الأب الغني" الشهيرة، يركز على تصنيف أنماط التدفقات النقدية المختلفة وعلاقتها بالحرية المالية. يشرح بأسلوب مبسط كيفية بناء أنظمة تولد تدفقات نقدية إيجابية، ويصنف الناس حسب طبيعة دخلهم إلى أربعة أرباع: موظف، عامل لحسابه، صاحب عمل، ومستثمر. على الرغم من أنه ليس حصريًا للمشاريع الصغيرة، إلا أن فلسفته في بناء الأصول وتوليد السيولة جوهرية لكل صاحب مشروع.

3. **The Big Book of Cash Flow: 90 No-BS Answers to the Questions You Probably Feel Like You Should Already Know**، للمؤلف *Scott Peper*. كتاب حديث (صدرت طبعة منقحة في 2025) موجه بشكل مباشر لمعالجة مشاكل التدفق النقدي اليومية. أسلوبه مباشر، خالٍ من المصطلحات المعقدة، ويجيب عن تسعون سؤالًا عمليًا يواجهها أصحاب المشاريع مثل التعامل مع العملاء المتأخرين، وإدارة المخزون، وتحسين السيولة. مناسب لمن يريد حلولًا سريعة دون تعقيد.

4. **إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، إصدار *المجموعة العربية للتدريب والنشر* (القاهرة، 2012) . كتاب مرجعي أكاديمي باللغة العربية، يركز على الجوانب الإدارية والمالية والتسويقية للمشاريع الصغيرة. يوفر إطارًا نظريًا متينًا لفهم كيفية إدارة المشروع ككل، مع فصول معمقة في التحليل المالي وإعداد قوائم التدفقات النقدية. مفيد جدًا لمن يريد التعمق النظري المدعوم بأمثلة من البيئة العربية.

5. **Simple Numbers, Straight Talk, Big Profits!: 4 Keys to Unlock Your Business Potential**، للمؤلف *Greg Crabtree*. كتاب متخصص في المقاييس المالية الأساسية للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. يركز على أربعة مؤشرات رئيسية: الربحية الحقيقية، إنتاجية الموظف، التدفق النقدي التشغيلي، والعائد على الاستثمار. يتميز بأسلوبه العملي وقدرته على تبسيط المقاييس المعقدة، ويعتبر مرجعًا قويًا لمن يريد بناء نظام متكامل لقياس الصحة المالية لمشروعه.

---

هذه المراجع تشكل مزيجًا متكاملًا يغطي الفلسفة (كيوساكي)، والأنظمة العملية (ميكالوفيتش)، والحلول اليومية السريعة (بيبير)، والخلفية الأكاديمية العربية (المجموعة العربية)، والمقاييس المتقدمة (كرابتري).

---

## عن المؤلف وكتبه

### ✦التعريف بالمؤلف:

الدكتور **سعد جبر**، أكاديمي مصري واستشاري التدريب الإعلامي، **ومن علماء الأزهر الشريف،** عمل عميدًا لكلية الإعلام بجامعة باشن العالمية، ويشغل حاليًا منصب وكيل الكلية.

قام بتدريس مواد الإذاعة في **أكاديمية الأمير أحمد بن سلمان** للإعلام التطبيقي بالمملكة العربية السعودية، وأسهم في تدريب عدد كبير من الإعلاميين العرب في مجالات الصحافة والعلاقات العامة والإذاعة والتلفزيون وبالفضائيات، كما قام بالتدريس لطلاب الجامعات والمدارس بعدة دول، كما قام بالتدريب على الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في التعليم والتدريب.

كما يشرف على **منصات تعليمية،** ويعمل استشاري في عدة مراكز إعلامية، ومستشار لعدد من **المؤسسات غير الربحية،** له رصيد علمي وإبداعي يقترب من **100 كتاب** في مجالات متنوعة تشمل الإعلام، الفكر، التربية، والأسر المنتجة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة والتفسير والعلوم الإسلامية والابتكار، **يؤمن بأن الأسرة هي أساس المجتمع المترابط ومحضن الفرد المتوازن، وأن بناء المجتمع يبدأ ببناء الإنسان أولًا، كما يركز على رعاية الموهوبين، وبناء الحاضنات الإعلامية للمؤسسات وأكبر أهدافه مساعدة الجميع على النجاح.**

### 📝 مؤلفات الدكتور سعد جبر :

| م | اسم الكتاب | م | اسم الكتاب |
|---|---|---|---|
| .1 | أحاديث الحب النبوية | .2 | انستجرام الإمام |
| .3 | الأربعين الخيرية | .4 | حفلة تفكرية |
| .5 | خواطر مسجدية "السيرة" | .6 | 30 يوم حاسمة |
| .7 | خواطر مسجدية " التفسير" | .8 | جيل زد |
| .9 | مختصر أحاديث الأدب النبوي | .10 | مصحفي ورحلة العودة إليه |
| .11 | شرح الأربعين العلمية | .12 | زواج بنات النبي ﷺ |
| .13 | هل يحل القرآن مشكلتي؟ | .14 | البوصلة |
| .15 | من أجل أن تزهر الروح | .16 | سبع عجاف |
| .17 | السبعة الكبار | .18 | بوصلة القلوب |
| .19 | الأربعين النبوية | .20 | رحلة المتوكلين |
| .21 | 30خاطرة للتراويح | .22 | الإطار القيمي للأسرة |
| .23 | خمسون رسالة للإمام | .24 | ملخص خمس كتب |
| .25 | لطائف وفرائد قرآنية | .26 | الجامعة وصناعة الوعي المجتمعي |
| .27 | الإعلام المفقود في التعليم | .28 | كود التأثير |
| .29 | الذكاء الروحي | .30 | رسائل متبادلة مع جيل زد |
| .31 | الذكاء الاصطناعي وأطفالنا | .32 | سفر التكوين السياسي |

| م | اسم الكتاب | م | اسم الكتاب |
|---|---|---|---|
| 33. | الصبر الإداري | 34. | دبلوم التدريب السياسي |
| 35. | الأسر المنتجة تمكين وإبداع | 36. | وعن الرضا قالوا |
| 37. | حرب المخدرات | 38. | الكرب والدعاء |
| 39. | المدرب الجديد وإذابة الجليد | 40. | مسرحية دمى |
| 41. | تسويق المشاريع غير الربحية | 42. | أعشاب الجهاز الهضمي |
| 43. | وداعا للبطالة | 44. | لماذا ننشغل بالسياسة ؟ |
| 45. | دليلك إلى الدخل القليل الدائم | 46. | الذكاء التسويقي |
| 47. | مصانع الإنسان | 48. | أسرار النجاح في المشاريع الصغيرة |
| 49. | 25صفحة ستغير حياتك | 50. | **النقد أولاً** |
| 51. | ديون "قوافل" شعر | 52. | الدعاة وفضائح إبستين |
| 53. | أسرار الكتابة الدرامية | 54. | ببساطة كيف تصنع الثروات ؟ |
| 55. | هل تريد أن تؤلف كتاباً ؟ | 56. | في بيتنا سؤال؟ |
| 57. | كيف تمطر سحابة فكرك؟ | 58. | حكاية القائد البطيء |
| 59. | التمكين والشراكة | 60. | القيادة التحويلية |
| 61. | مش قد الشيلة ؟ | 62. | حظيرة الخنازير الغربية |
| 63. | حكايات مؤثرة | 64. | أسرار النجاح في المشاريع الصغيرة |
| 65. | حبات من سنبلة الفجر | 66. | هل تعريف كيف تصلي عليه ؟ |
| 67. | الرد على الشيخ الددو | 68. | إعداد التقارير الإدارية باحترافية |
| 69. | خطب الحيوان الغريب | 70. | شحاذ الإشارة – |
| 71. | بروتوكول المبادرات المجتمعية | 72. | حين يسجد الكون .. |
| 73. | توني بلير -المندوب السامي الجديد | 74. | سر السعادة الإحسان إلى الخلق |
| 75. | الخرس الأسري | 76. | تحديات خاصة لشباب الإسلام |
| 77. | الجزائر وحزام السافانا | 78. | فن الفشل الجميل |
| 79. | دليلك لاستثمار عقاري ناجح | 80. | كسر الجليد طبعة تميز – طبعة مزيدة ومنقحة |
| 81. | أزمة ثقة | 82. | كيف تكون نجما على اليوتيوب |
| 83. | الرجل النعجة | 84. | عوامل نجاح وفشل مشاريع التعليم الإليكتروني |
| 85. | ست ستات من غير رجل | 86. | دبلوم القيادة الميدانية بالمنظمات غير الربحية |
| 87. | فنون الهدنة النفسية | 88. | مشكلات وحلول من حياة الرسول ﷺ |
| 89. | الهجرة فقه جديد | 90. | خمسين خطبة جمعة منتقاة |
| 91. | المقام الإنساني بين أربعة عوالم | 92. | عبد المال |
| 93. | أكذوبة القاعدة | 94. | الأسباب الحقيقية للفقر والغنى |
| 95. | الاغتنام والاستغنام | 96. | الجور والفجور |
| 97. | الحملات الإعلامية الاحترافية | 98. | معجزات العصر في أفغانستان |
| 99. | علو ودنو الهمة | 100. | كارثة أبناء المهاجرين |
| 101. | ملخصات 23 كتاب لرجال الأعمال | 102. | تشابهن قلوبهم |
| 103. | مستويات الحب | 104. | |

للتواصل وطلب أي كتاب من د. سعد جبر - الجزائر : 00213673956106 - saadjabr@gmail.com

تم بحمد الله